

Ročník 16 – číslo 2 – 2015
Volume 16 – Number 2 - 2015

EKONOMIKA A SPOLOČNOSŤ

Journal of Economics and Social Research

**Vedecký časopis Ekonomickej fakulty
Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici**

***The Scientific Journal of the Faculty of Economics
Matej Bel University Banská Bystrica***



Slovakia

Obsah/Contents

State / Articles

Viera Marková, Peter Hronček

Analýza nákladov na podporu v nezamestnanosti v rokoch 2008 až 2014 133
The Analysis of the Costs of Unemployment Benefits in 2008 – 2014

Vanda Maráková, Miroslava Medveďová

Prínosy a bariéry činnosti oblastných organizácií cestovného ruchu na Slovensku 144
Benefits and Barriers of Activities of the Local Destination Management Organisations in Slovakia

Lenka Veselovská

Analysis of Various Measures to Increase Flexibility in Supply Chains of Slovak Enterprises..... 155
Analýza využívania nástrojov na zvýšenie flexibility v dodávateľsko-odberateľskom reťazci
slovenských podnikov

Ľudmila Mazúchová, Alena Kaščáková

Faktory pracovnej motivácie a ich využitie pri vytváraní motivačných programov v hoteloch 163
Motivation Factors and Their Use in Creating Motivation Programs in Hotels

Michal Ištók, Barbara al Khouri

Podnikanie slovenských podnikov cestovného ruchu v daňových rajoch 173
Slovak Tourism Companies Doing Business in Tax Heaven

Helena Kuvíková, Mária Murray Svidroňová, Lýdia Gondášová,

Poskytovanie služieb bývania mimovládny neziskovým sektorom 181
Housing Services by Non-governmental Sector

Ľudmila Šmardová, Petr Studnička

Elektronická evidencia tržieb v cestovnom ruchu v Slovenskej republike a Českej republike..... 191
Electronic Evidence of Tourism Businesses Revenues in Slovak Republic and Czech Republic

Mária Seková, Dáša Václavíková

Sloboda v práci – nová prístup k práci s ľuďmi v pracovnom procese 203
The Freedom at Work – a New Approach to Working with People in the Working Process

Peter Džupka, Marek Horváth, Radovan Dráb

Metódy hodnotenia ekonomických účinkov verejných výdavkových programov 212
Methods for Economic Impact Assessment of Public Expenditure Programmes

Z vedeckého života/ *From Scientific Life*

Scientia Iuventa 2015 (Daša Václavíková, Martin Kiaba) 222

Bibliografia článkov publikovaných v časopise Ekonomika a spoločnosť v rokoch
2011 – 2015 (Diana Kvasnová) 223

Bibliography of Articles Published in the Journal of Economics and Social Research
in the Years 2011 – 2015

Recenzie/ *Book Review*

Strategický manažment v podnikoch (Miroslav Hruška) 230

Strategic Management in Enterprises

Analýza nákladov na podporu v nezamestnanosti v rokoch 2008 až 2014

The Analysis of the Costs of Unemployment Benefits in 2008 – 2014

Viera Marková, Peter Hronček

The paper examines the negative effects of unemployment in the Slovak Republic and its inhabitants. It evaluates the costs of the country on unemployment. The aim of this paper is, on the basis of secondary data obtained from the Statistical Office of the Slovak Republic and the Social Insurance Agency, to quantify the number of unemployed people, the number of recipients of unemployment benefits and the total costs for the country on this support. We realized that the cost of unemployment, despite the growing number of unemployed, decreased because of the Slovak legislation.

Key words: *Unemployment. Unemployment benefits. Social contributions.*

JEL Classification: E_{24} J_{30} J_{64} .

Úvod

Medzi najväčšie sociálno-ekonomické problémy v globálnom svete patrí nezamestnanosť. Má vplyv nielen na štát, ktorý cez svoje inštitúcie znáša náklady na podporu v nezamestnanosti, ale aj na jednotlivcov, ktorí sú nezamestnaní, a ich rodín, ktorí prichádzajú o príjmy. Rodiny dlhodobo nezamestnaných znášajú vysoké náklady spojené s nezamestnanosťou. Tieto náklady nepredstavujú len klasické ekonomické vnímanie nákladov, ale súvisia aj so stratou pracovných návykov, narúšajú duševnú rovnováhu a znižujú rodinnú súdržnosť. V uvedenej súvislosti je nevyhnutné venovať pozornosť nielen nákladom štátu na podporu nezamestnaným, ale aj „príspevku“ jedného aktívne činného zamestnanca do Sociálnej poisťovne, prostredníctvom ktorej štát vypláca podporu v nezamestnanosti.

1. Teoretické vymedzenie skúmanej problematiky

Trh práce nie je dokonalým trhom a medzi najväčšie problémy, ktoré sa na ňom vyskytujú, patrí nezamestnanosť. „Trh práce považujeme za trh s najvzácnejším výrobným faktorom, lebo ani jeden statok nemožno vyprodukovať bez použitia určitého množstva ľudskej práce“ (Uramová, 2004, s. 7). Nezamestnanosť je makroekonomickým problémom a v tejto súvislosti aj prvky sociálneho zabezpečenia nezamestnanosti na úrovni štátu.

1.1. Nezamestnanosť ako nedokonalosť trhu práce

V odbornej literatúre sa vyskytuje niekoľko definícií nezamestnanosti. Podľa Uramovej (2005, s. 8) je nezamestnanosť „stav na trhu práce, keď je ponuka práce vyššia ako dopyt po práci, v dôsledku čoho je časť ľudí bez práce. Inak povedané, určitý počet pracovných síl je ochotný a schopný pracovať, nenachádza však alebo neakceptuje príležitosti na uplatnenie svojich schopností (svojho ľudského potenciálu) na trhu práce“. V ekonomickej teórii existuje tzv. prirodzená miera nezamestnanosti. Pri tejto úrovni je trh práce v rovnovážnom stave a hlavnou podmienkou je, aby sa počet ľudí opúšťajúcich prácu rovnal počtu ľudí, ktorí si prácu nachádzajú (Máče, 2007). Môžeme konštatovať, že určitá miera nezamestnanosti je pre ekonomiku prirodzená a v určitých medziach aj žiaduca. Je však potrebné brať do úvahy aj vývoj nezamestnanosti v čase, nielen jej jednotlivé hodnoty. Pri rastúcej miere nezamestnanosti sa z dlhodobého hľadiska zvyšuje aj prirodzená miera nezamestnanosti v ekonomike. Na tento fakt poukazujú Christopoulos a León-Ledesma (2007).

„Nezamestnanosť teda existuje aj vtedy, keď je skutočný produkt ekonomiky pod (alebo nad) jeho potenciálnou úrovňou, ale existuje aj vtedy, ak sa ekonomika pohybuje na úrovni potenciálneho produktu“ (Uramová a kol., 2009a, s. 91). Existencia nezamestnanosti nie je spojená len s nevyužitým potenciálom produktu, ale existuje aj pri jeho plnom využívaní.

Nezamestnanosť na trhu práce existuje v troch formách. Ide o frikčnú, štrukturálnu a cyklickú nezamestnanosť (Uramová, 2009b; Davar, 2014). Frikčná nezamestnanosť predstavuje krátkodobú formu nezamestnanosti, ktorá sa primárne spája so zmenou zamestnania, resp. pri vstupe absolventov na trh práce. Štrukturálna nezamestnanosť je spôsobená nesúlalom ponuky práce a dopytu po nej. Vzniká v prípadoch, keď sa niektoré odvetvie rozvíja rýchlejšie, ako sa danej zmene dokáže prispôbiť trh práce. Tento druh nezamestnanosti je možné odstrániť rekvalifikáciou nezamestnaných, avšak výsledky sú často nedostatočné. Posledný druh nezamestnanosti je cyklická nezamestnanosť. Ide o nezamestnanosť, ktorá vzniká v dôsledku recesie hospodárstva (Uramová, 2009b; Davar, 2014).

Pri posudzovaní negatívnych ekonomických vplyvov nezamestnanosti je potrebné brať do úvahy aj mikroúroveň, t. j. jednotlivca, ktorý prácu stratil, a tiež jeho rodinu. Medzi negatívne faktory, ktoré vplývajú na jednotlivca môžeme uviesť napríklad stratu finančných prostriedkov, zdravotné problémy, úpadok jeho sebavedomia, pokles životnej úrovne a pod. (Kentoš a kol., 2010). Chen a kolektív (2012) uvádzajú tri hlavné negatíva vplývajúce na jednotlivca. Ide o finančné problémy, zdravotné problémy a v neposlednom rade mentálne problémy. S uvedenými okruhmi negatívnych vplyvov na jednotlivca sa spája vyšší výskyt depresii, samovrážd, alebo pocitov úzkosti.

Ďalšie negatívne dôsledky nezamestnanosti sa prejavujú na makroúrovni v nižšom hospodárskom raste, znížení životnej úrovne, znížení miery investovania a hlavne, čo chceme zdôrazniť aj vo výdavkoch štátu na podporu v nezamestnanosti, ktoré by sa mohli využiť na iný účel a efektívnejšie.

1.2. Náklady štátu na podporu v nezamestnanosti

Na makroúrovni je nezamestnanosť spojená so vznikom rôznych nákladov. Na jednej strane sú to náklady, ktoré vznikajú pri nevyužití ľudského potenciálu v ekonomike, na druhej strane náklady spojené s vyplácaním podpory v nezamestnanosti pre nezamestnaných.

„Rozsah ekonomických dôsledkov predstavuje pre ekonomiku straty nevyužitého ľudského potenciálu. V skutočnosti ide vždy o ukrátenie nevytvoreného HDP z priemernej produktivity práce vypočítanej z HDP na počet nezamestnaných. Dôsledok, nevytvorený HDP nezamestnanými, je hlavným negatívnym faktorom nezamestnanosti na stav ekonomiky“ (Alexy, Antalová, 2003, s. 18). Autori uvádzajú aj ďalšie negatívne vplyvy na ekonomiku, medzi ktoré patrí napríklad vyplácanie podpory v nezamestnanosti, zníženie príspevkov do verejných rozpočtov a aj pokles miezd zamestnancov, ktorí pracujú.

Medzi najpodstatnejšie náklady štátu na nezamestnanosť patrí podpora v nezamestnanosti, ktorá sa vypláca zo sociálneho systému. „Podľa odbornej literatúry možno sociálny systém alebo systém sociálneho zabezpečenia definovať skupinou sociálnych udalostí alebo rizík, pre ktoré sú mobilizované príslušné politické a administratívne aparáty. Medzi tieto riziká či udalosti patrí najmä choroba, staroba, detstvo, nezamestnanosť, strata živiteľa, invalidita, materstvo a chudoba. Sociálne zabezpečenie je potom súbor politických nástrojov, ktoré sú zriadené na to, aby kompenzovali finančné dôsledky týchto situácií alebo udalostí“ (Šebo, Štrangfeldová, 2008, s. 25).

Podpora v nezamestnanosti, ako aj celý systém sociálneho zabezpečenia, legislatívne upravuje zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov. Podpora v nezamestnanosti je legislatívne upravená v § 104 a nasl. uvedeného zákona. Nezamestnaný, t. j. poistenec, podľa § 104 ods. 1 „má nárok na dávku v nezamestnanosti, ak v posledných štyroch rokoch pred zaradením do evidencie nezamestnaných občanov hľadáajúcich zamestnanie (ďalej len „evidencia nezamestnaných občanov“) bol poistený v nezamestnanosti najmenej tri roky“.

„Dávka v nezamestnanosti je dávka vyplácaná po splnení zákonných podmienok zo základného fondu poistenia v nezamestnanosti, slúžiaca na zabezpečenie príjmu poistenca v dôsledku nezamestnanosti“ (Šebo, Štrangfeldová, 2008, s. 74). Dávka v nezamestnanosti sa v súčasnosti vypláca šesť, resp. štyri mesiace a poskytuje sa za dni, ktoré je poistenec Sociálnej poisťovne nezamestnaný. Denná dávka v nezamestnanosti sa vypočíta ako 50-percentný podiel denného vymeriavacieho základu. „Denný vymeriavací základ na určenie sumy dávky v nezamestnanosti je podiel súčtu vymeriavacích základov, z ktorých poistenec zaplatil poisťné na poistenie v nezamestnanosti alebo poisťné na výsluhový príspevok podľa zákona o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov dosiahnutých v rozhodujúcom období, a počtu dní rozhodujúceho obdobia“ (Sociálna poisťovňa, <http://www.socpoist.sk/>).

Výdavky spojené s podporou v nezamestnanosti vypláca Sociálna poisťovňa z príjmov, ktoré získa v podobe odvodov, konkrétne poistenia v nezamestnanosti. Poistenci v nezamestnanosti sa delia na dve skupiny, a to povinne poistené osoby a dobrovoľne poistené osoby. K uvedeným dvom skupinám je potrebné pričleniť aj zamestnávateľa, ktorý odvádza sociálne odvody do Sociálnej poisťovne za svojich zamestnancov. V neposlednom rade platí odvody do Sociálnej poisťovne aj štát za svojich poistencov, a to napríklad študentov, vojakov, policajtov a iných zamestnancov v štátnej a verejnej správe. Tieto štyri skupiny subjektov tvoria príjmy Sociálnej poisťovne, z ktorých sa následne vypláca podpora v nezamestnanosti.

2. Cieľ, materiál a metodika

Cieľom state je kvantifikovať náklady štátu na nezamestnanosť v rokoch 2008 až 2014 a poukázať na význam zamestnaných občanov, ktorí svojou činnosťou prispievajú na vytvorenie príjmov sociálneho systému.

V nadväznosti na cieľ state formulujeme hypotézu, v ktorej predpokladáme, že počet zamestnancov pri rôznej úrovni mzdy, ktorých príspevok je nevyhnutný na vyplatenie priemernej dávky v nezamestnanosti, má rastúcu tendenciu. Objektom skúmania sú náklady štátu na podporu v nezamestnanosti a subjektom skúmania je vzájomný vzťah medzi príspevkom zamestnanca do fondu sociálneho zabezpečenia a vyplatenou podporou v nezamestnanosti.

Na dosiahnutie cieľa použijeme sekundárne údaje Európskeho štatistického úradu, Štatistického úradu Slovenskej republiky a Sociálnej poisťovne Slovenskej republiky. Všetky údaje v slovenských korunách sme konvertovali na eurá využitím konverzného kurzu 30,126 SKK/EUR. Získané údaje spracujeme vybratými metódami opisnej štatistiky pomocou programu Microsoft Excel a použijeme vedecké metódy najmä analýzy a syntézy, indukcie a dedukcie, abstrakcie a generalizácie.

3. Výsledky a diskusia

Negatíva nezamestnanosti sa prejavujú na makro aj mikro úrovni. Na jednej strane znáša štát náklady nevyhnutné na podporu nezamestnaných a na druhej strane jednotlivci, ktorí sú nezamestnaní a stratili príjem.

3.1. Náklady štátu na podporu v nezamestnanosti v rokoch 2008 až 2014

Náklady na nezamestnanosť na makroekonomickej úrovni znáša štát. V stati analyzujeme iba náklady, ktoré sa priamo viažu na vyplácanie podpory v nezamestnanosti a abstrahujeme od administratívnych a režijných nákladov Sociálnej poisťovne a Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny SR.

Výdavky Slovenskej republiky prostredníctvom Sociálnej poisťovne na podporu v nezamestnanosti zachytáva tabuľka 1, ktorá prezentuje priemerný počet nezamestnaných občanov. Priemerný počet nezamestnaných osôb je pomerom súčtu nezamestnaných v jednotlivých mesiacoch k počtu mesiacov v roku. Rovnako sme vypočítali priemernú mieru nezamestnanosti v sledovanom roku. Priemerný počet poberateľov podpory v nezamestnanosti je výsledkom pomeru súčtu poberateľov a počtu mesiacov v roku. Priemernú vyplatenú dávku v nezamestnanosti a celkové výdavky štátu na podporu v nezamestnanosti sme získali z údajov uvedených na internetovej stránke Sociálnej poisťovne.

Tabuľka 1 Údaje o skúmaných ukazovateľoch za roky 2008 – 2014

Rok	Priemerný počet nezamestnaných	Priemerná miera nezamestnanosti	Priemerný počet poberateľov	Priemerná výška dávky v EUR	Výdavky spolu v EUR
2008	230 433	9,6	23 099	239	66 273 430
2009	340 243	12,1	50 602	248	172 578 560
2010	380 791	14,5	43 002	257	150 681 940
2011	389 264	13,7	42 153	289	163 513 250
2012	405 889	14,0	42 521	312	175 827 580
2013	415 006	14,2	40 593	321	174 406 910
2014	385 661	13,2	35 480	332	155 596 790

Prameň: Vlastné spracovanie na základe údajov Sociálnej poisťovne, ŠÚ SR a Eurostatu. Poznámka: Výdavky spolu v EUR – predstavujú výdavky Sociálnej poisťovne na podporu v nezamestnanosti; údaj neobsahuje režijné a administratívne náklady Sociálnej poisťovne spojené s vyplácaním podpory v nezamestnanosti.

Štát vykladá relatívne vysoké finančné prostriedky na podporu v nezamestnanosti. Ich výška sa pohybuje od 66 273 430 € v roku 2008 po 175 827 583 € v roku 2012. Z údajov vyplýva jeden paradox. Aj keď medziročne rástol počet nezamestnaných, počet poberateľov podpory v nezamestnanosti klesal. Je to z dôvodu dĺžky vyplácania podpory v nezamestnanosti, ktorá sa vypláca len 6 mesiacov od straty zamestnania. To znamená, že určitá skupina nezamestnaných prestala poberať podporu v nezamestnanosti a súčasne ostali nezamestnaní a do evidencie nezamestnaných pribudli ďalší, ktorí začali poberať podporu v nezamestnanosti.

Počet nezamestnaných osôb, ktoré nespĺňajú podmienky na vyplácanie podpory v nezamestnanosti zachytáva tabuľka 2. Ide o nezamestnaných, ktorí sú v evidencii dlhšie ako 6 mesiacov.

Tabuľka 2 Počet nezamestnaných podľa dĺžky evidovania na ÚPSVaR SR v tis. osôb

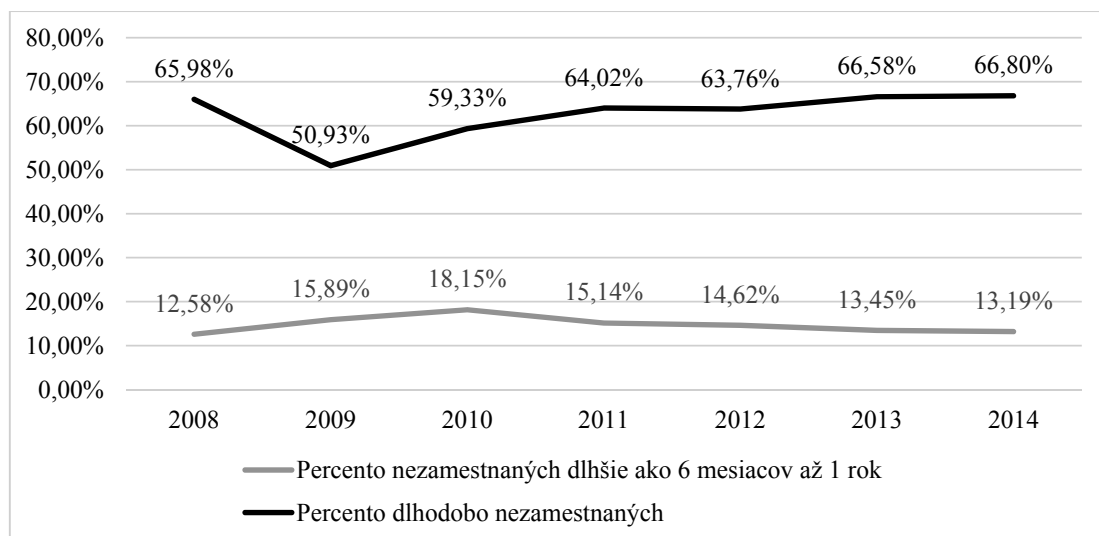
Rok	Nezamestnaní		
	Spolu	Dlhšie ako 6 mesiacov až 1 rok	Viac ako 1 rok
2008	257,5	32,4	169,9
2009	324,2	51,5	165,1
2010	389,0	70,6	230,8
2011	364,6	55,2	233,4
2012	377,5	55,2	240,7
2013	386,0	51,9	257,0
2014	358,7	47,3	239,6

Prameň: Vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR. *Poznámka: ÚPSVaR SR – Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky.*

Nezamestnaných sme rozdelili do troch skupín, a to celkový počet nezamestnaných, nezamestnaní evidovaní na úrade práce dlhšie ako 6 mesiacov a kratšie ako jeden rok a dlhodobo nezamestnaní bez práce dlhšie ako 1 rok.

Slovenská republika vykazuje vysoký podiel dlhodobo nezamestnaných osôb, ktoré majú následne problém zamestnať sa. Medzi najväčšie bariéry pri zamestnávaní dlhodobo nezamestnaných osôb patrí strata pracovných návykov a nedostatočná kvalifikácia.

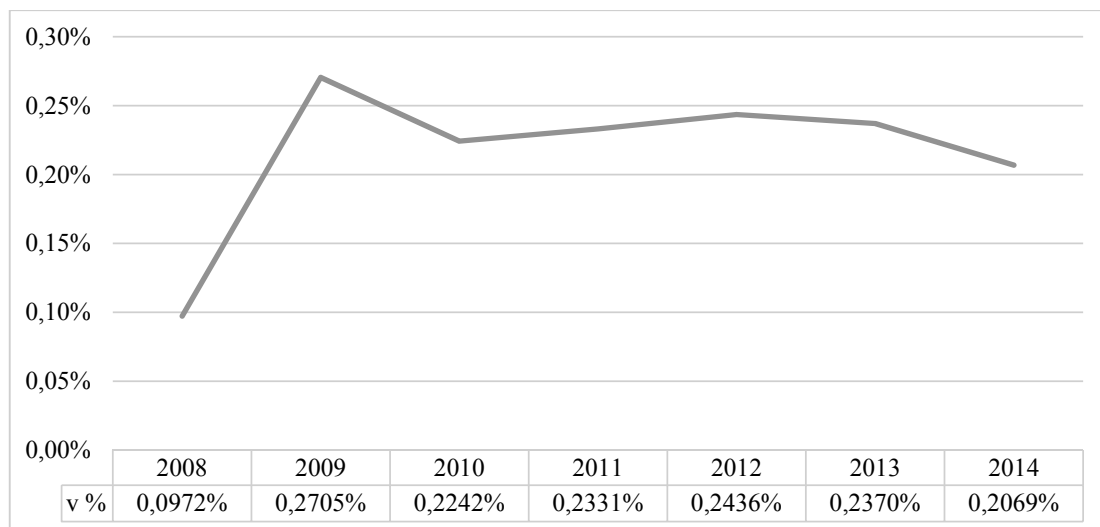
Podiel dlhodobo nezamestnaných osôb a nezamestnaných, ktorí už nepoberajú podporu v nezamestnanosti k celkovému počtu nezamestnaných osôb zachytáva graf 1.



Graf 1 Podiel dlhodobo nezamestnaných a nezamestnaných dlhšie ako 6 mesiacov na celkovej nezamestnanosti
Prameň: Vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR.

Relatívne vysoký podiel nezamestnaných nemá nárok na podporu v nezamestnanosti, rovnako vysoký podiel je dlhodobo nezamestnaných. V rokoch 2008 až 2014 tento pomer nikdy neklesol pod 50 % a v roku 2014 dosiahol najvyššiu úroveň. Uvedený problém dlhodobo prináša negatívne efekty, preto Slovenská republika využíva niekoľko opatrení aktívnej politiky na trhu práce, aby dlhodobú nezamestnanosť znižovala (napr. ponúka rekvalifikačné kurzy, poskytuje príspevky na zamestnanie dlhodobo nezamestnaného a i.). Štrukturálna nezamestnanosť v Slovenskej republike vzniká z dôvodu zlého nastavenia vzdelávacieho systému, ktorý v značnej miere vzdeláva v odboroch, ktoré nie sú na trhu práce žiadané a neefektívnej integrácii marginalizovaných skupín obyvateľstva.

Poukazovať na výšku kumulatívneho ukazovateľa podpory v nezamestnanosti bez akéhokoľvek porovnania je irelevantné. Z uvedeného dôvodu ilustrujeme podiel kumulatívneho ukazovateľa s výškou hrubého domáceho produktu v jednotlivých rokoch skúmania. Toto porovnanie sme vybrali z dôvodu, že v rámci makroekonomických ukazovateľov patrí hrubý domáci produkt medzi najdôležitejšie ukazovatele, od ktorých sa odvodzuje výška deficitu, dlhu, štátnych výdavkov na jednotlivé kapitoly rozpočtu a iné. Patrí medzi ukazovatele zostavované v jednotlivých krajinách podľa rovnakej, resp. veľmi podobnej metodiky, aby sa dosiahnuté výsledky dali porovnávať. Podiel výdavkov na podporu v nezamestnanosti k hrubému domácomu produktu v sledovanom období ilustruje graf 2.



Graf 2 Podiel výdavkov na podporu v nezamestnanosti k hrubému domácomu produktu

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR a Sociálnej poisťovne.

Výdavky na podporu v nezamestnanosti tvoria iba veľmi nízke percento hrubého domáceho produktu, a to aj napriek tomu, že ich kumulatívne vyjadrenie je vysoké. Najvyšší podiel na HDP dosiahla podpora v nezamestnanosti v roku 2012, kedy tento podiel dosiahol 0,2436 % HDP, tj. takmer štvrtinu percenta vyprodukovaného produktu v danom roku.

Na základe vyčíslenia podielu nákladov na nezamestnanosť k HDP a skutočnosti, že Slovenská republika dlhodobo dosahuje deficit verejných zdrojov, môžeme tvrdiť, že v porovnaní s inými výdavkami štátu sú náklady na vyplácanie podpory v nezamestnanosti relatívne nízke. Absolútne hodnoty, ktoré tieto náklady dosahujú, predstavujú vysokú položku vo výdavkoch Sociálnej poisťovne.

3.2. Sociálne odvody aktívne činných osôb vo vzťahu k podpore v nezamestnanosti

Podporu v nezamestnanosti vypláca Sociálna poisťovňa. Takmer všetky príjmy Sociálnej poisťovne tvoria sociálne odvody na základe zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov. Medzi poistencov patria zamestnanci a dobrovoľne poistené osoby. Sociálne odvody zo závislej činnosti odvádza za svojich zamestnancov aj zamestnávateľ. Samostatne zárobkovo činná osoba sa nemôže poistiť pre prípad straty zamestnania, môže tak urobiť len ako dobrovoľne poistená osoba. Sadzbu poistného, výšku minimálneho a maximálneho vymeriavacieho základu a sumu poistného pri jednotlivých vymeriavacích základoch zachytáva tabuľka 3.

Tabuľka 3 Podmienky platenia poistného v nezamestnanosti platné od 1. januára 2014

Ukazovateľ	Zamestnanec	Zamestnávateľ	DPO
Sadzba poistného v %	1	1	2
Minimálny VZ v EUR	-	-	402,50
Maximálny VZ v EUR	4 025,00	4 025,00	4 025,00
Suma poistného pri min. VZ v EUR	-	-	8,05
Suma poistného pri max. VZ v EUR	40,25	40,25	80,50

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov Sociálnej poisťovne.

Poznámka: DPO – dobrovoľne poistená osoba; VZ – vymeriavací základ.

Sociálne odvody, resp. poistenie v nezamestnanosti, predstavuje hlavný príjem Sociálnej poisťovne, z ktorých sa hradia výdavky na podporu v nezamestnanosti. V roku 2014 tvorili príjmy z poistného 321,42 miliónov EUR z celkových príjmov tzv. základného fondu poistenia v nezamestnanosti, ktorý dosiahol objem 355,69 miliónov EUR. V relatívnom vyjadrení predstavujú príjmy z poistného 90,37 % príjmov základného fondu v nezamestnanosti.

Tabuľka 4 Výška poistného v nezamestnanosti pri rôznej úrovni mzdy a počet zamestnancov potrebných na vyplatenie priemernej podpory v nezamestnanosti

Ukazovateľ / Rok		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Min. mzda v EUR	Hrubá mzda	268,87	295,50	307,70	317,00	327,20	337,70	352,00
	Odvod zamestnanca	2,69	2,96	3,08	3,17	3,27	3,38	3,52
	Odvod zamestnávateľa	2,69	2,96	3,08	3,17	3,27	3,38	3,52
	Počet aktívne činných zamestnancov	44,46	41,96	41,76	45,58	47,68	47,53	47,16
Priemerná mzda v EUR	Hrubá mzda	723,03	744,50	769,00	786,00	805,00	824,00	858,00
	Odvod zamestnanca	7,23	7,45	7,69	7,86	8,05	8,24	8,58
	Odvod zamestnávateľa	7,23	7,45	7,69	7,86	8,05	8,24	8,58
	Počet aktívne činných zamestnancov	16,53	16,66	16,71	18,38	19,38	19,48	19,35

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov Sociálnej poisťovne, ŠÚ SR a príslušnej legislatívy.

Údaje v tabuľku sme spracovali na základe legislatívnej úpravy platnej v druhom polroku príslušného roka pri uplatňovaní nezdaniteľnej časti základu dane a pri žiadnom nezaopatrenom dieťati. Minimálna a priemerná mzda predstavuje hrubú mzdu.

Príjmy Sociálnej poisťovne (tabuľka 4) sú relatívne nízke. Pri minimálnej mzde je tento príspevok (suma odvodov za zamestnancov a zamestnávateľa) 5,38 EUR (rok 2008) až po 7,04 EUR (rok 2014). Rovnako je relatívne nízky príspevok aj pri priemernej mzde, pohybuje sa od

14,46 EUR (rok 2008) až po 17,16 EUR (rok 2014). Pri priemernej podpore v nezamestnanosti je potrebné, aby na ňu aktívne pracovalo takmer 20 zamestnancov na úrovni priemernej mzdy a až takmer 50 zamestnancov pri minimálnej mzde v roku 2014. To znamená, že jeden zamestnanec pracujúci za minimálnu mzdu sa podieľa na priemernej podpore v nezamestnanosti 2,12 % a jeden zamestnanec pracujúci za priemernú mzdu vo výške 5,17 % v roku 2014.

V súvislosti s uvedenými vzniká niekoľko otázok. Hlavnou z nich je, či by peniaze vyplatené na podporu v nezamestnanosti nebolo lepšie využiť v inom sektore, resp. na inú verejnú službu.

Slovenská republika dlhodobo zaznamenáva prepád v hodnotení podnikateľského prostredia. V indexe globálnej konkurencieschopnosti sa Slovensko v roku 2014 umiestnilo na 75. mieste a zaznamenalo medziročný vzostup o tri pozície, ale v roku 2013 sa prepadlo až o 7 miest. V tomto indexe sa prepadáva takmer každoročne od roku 2006, kedy sa umiestnilo na 37. mieste. Rovnaký trend zaznamenáva aj v indexe podnikateľského prostredia. Od roku 2006 neustále klesá hodnota indexu, vo štvrtom kvartáli roku 2014 dosiahol 61,2 %, čo znamená pokles o takmer 60 % od roku 2006. V indexe Doing business obsadilo Slovensko v roku 2014 až 49. miesto, čo v porovnaní s rokom 2013 predstavuje prepád o 28 miest. To znamená, že v Slovenskej republike sa dlhodobo zhoršujú podmienky podnikania.

Vo všetkých uvedených ukazovateľoch sa opakujú najväčšie bariéry podnikania. Ide hlavne o byrokráciu, korupciu, nedôveru v politikov, alebo platenie daní. Tieto faktory zhoršujú podnikateľské prostredie z dôvodu veľkého byrokratického zaťaženia podnikateľských subjektov. Vo faktore platenia daní je to v súčasnosti 10 rôznych platieb, pričom podľa Svetovej banky trvá spracovanie daňovej agendy podnikateľským subjektom až 188 hodín. Svetová banka rovnako negatívne hodnotí aj začatie podnikania, kde je nevyhnutných 6 procedúr na založenie novej spoločnosti. V indexe podnikateľského prostredia je dlhodobo najhoršie hodnotený faktor byrokracie. Je zrejmé, že byrokracia na úradoch štátnej a verejnej správy predstavuje veľkú, ak nie najväčšiu, bariéru v podnikateľskom prostredí Slovenskej republiky. Informatizácia i elektronizácia štátnej a verejnej správy mala znížiť byrokratické zaťaženie podnikov, ale podľa nášho názoru informatizácia a elektronizácia úradov predstavuje *stratenú príležitosť*. Ako príklad môžeme uviesť elektronickú komunikáciu s Finančnou správou Slovenskej republiky, kde aj napriek zaslaníu elektronickej žiadosti je nevyhnuté prísť po vystavené tlačivo osobne. V niektorých prípadoch sa takéto procedúry odstraňujú, ale vo väčšine prípadov je nutné odovzdávať tlačené potvrdenia na všetky inštitúcie. V tomto smere by mohlo byť pre Slovenskú republiku príkladom Estónsko, ktoré je v informatizácii a elektronizácii štátnej a verejnej správy líder v Európskej únii.

To odrádza od podnikateľských aktivít zahraničných investorov, domácich malých a stredných podnikateľov a v neposlednom rade nezamestnaných, ktorí by chceli svoju situáciu vyriešiť samozamestnaním. Preto by vláda Slovenskej republiky, ktorá každoročne vynakladá nemalý podiel HDP na podporu v nezamestnanosti (v roku 2014 to bolo takmer 0,21 % HDP) mala zamerať svoju pozornosť nie na príspevky na zamestnanosť financované zo zdrojov Európskej únie, ale na zmenu legislatívy, v záujme zlepšenia podnikateľského prostredia.

Daňové stimuly vybratým podnikateľským subjektom na vytvorenie, resp. udržanie pracovných miest znižuje nezamestnanosť iba na krátku dobu, ale hlavne deformujú nielen pracovný trh, ale aj iné čiastkové trhy v ekonomike Slovenskej republiky. Pritom zlepšenie podnikateľského prostredia pocítia všetky podnikateľské subjekty na slovenskom trhu a takéto opatrenie, nie okamžite ale v dlhodobom horizonte zníži nezamestnanosť, a tým aj náklady spojené s podporou v nezamestnanosti.

Záver

V stati sme poukázali na vývoj nezamestnanosti v rokoch 2008 až 2014 a s tým spojených nákladov ako aj na výnosy jedného zamestnanca, prostredníctvom ktorých štát pokrýva náklady na podporu v nezamestnanosti. Sme presvedčení, že spôsobom znižovania počtu nezamestnaných a s tým spojených nákladov štátu, je zlepšovanie podnikateľského prostredia. Nie len selektívna pomoc vybratým investorom, nie platenie odvodov pre novoprijatých zamestnancov z fondov Európskej únie, nie tzv. právo na prvé zamestnanie, nie zníženie odvodov pre nízkopříjmových zamestnancov, ale len zlepšovanie podnikateľského prostredia dokáže znížiť mieru nezamestnanosti. Zmena Zákonníka práce, zmeny v daňovo-odvodovom zaťažení a lepšia vymožitelnosť práva prinesú Slovenskej republike zvýšené príjmy vo forme daní a odvodov nových zamestnancov, a znížené náklady spojené nie len s vyplácaním podpory v nezamestnanosti.

Kľúčové slová: Nezamestnanosť. Podpora v nezamestnanosti. Sociálne odvody.

Zoznam použitej literatúry

1. ALEXÝ, J., ANTALOVÁ, M. 2003. Trh práce a manažment ľudských zdrojov. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2003. 252 s. ISBN 80-225-1633-3.
2. DAVAR, E. 2014. How Flaws in the General Theory Render It Irrelevant to the Real World. [online]. 2014. In Modern Economy, roč. 5, 2014, č. 1. ISSN 2152-7245, s. 93 - 104. [cit. 2016-02-23]. Dostupné na internete: <<http://search.proquest.com>>.
3. Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat>).
4. CHEN, L., LI, W., HE, J., WU, L., YAN, Z., TANG, W. 2012. Mental health, duration of unemployment, and coping strategy: A cross-sectional study of unemployed migrant workers in eastern China during the economic crisis. [online]. 2012. In BMC Public Health, 2012, č. 12. ISSN 1471-2458. [cit. 2016-02-23]. Dostupné online: <<http://search.proquest.com.ezproxy.umb.sk:8080/docview/1151988730/E2DA63AF78BA4105PQ/1?accountid=17223>>.
5. CHRISTOPOULOS, D. K., LEÓN-LEDESMA, M. A. 2007. Unemployment hysteresis in EU countries: what do we really know about it? [online]. 2007. In Journal of Economic Studies, roč. 34, 2007, č. 2. ISSN 0144-3585, s. 80 - 89. [cit. 2014-04-15]. Dostupné na internete: <<http://www.emeraldinsight.com>>.
6. KENTOŠ, M., BIRKNEROVÁ, Z., KOMÁROVÁ, M. 2010. Quality of life of short term and long term unemployed. [online]. 2010. In Človek a spoločnosť, roč. 13, 2010, č. 2. ISSN 1335-3608. [cit. 2014-04-21]. Dostupné na internete: <<http://www.saske.sk/cas/zoznam-rocnikov/2010/2/5810/>>.
7. MÁČE, M. 2007. Makroekonomie v kostce. Praha : Grada Publishing, 2007. 472 s. ISBN 978-80-247-1841-5.
8. Sociálna poisťovňa (<http://www.socpoist.sk/>).
9. ŠEBO, J., ŠTRANGFELDOVÁ, J. 2008. Sociálne poistenie. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2008. 164 s. ISBN 978-80-8083-642-9.
10. Štatistický úrad Slovenskej republiky (<http://www.statistics.sk/>).
11. URAMOVÁ, M. 2004. Trh práce a jeho nedokonalosti. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. 252 s. ISBN 80-8033-011-8.

12. URAMOVÁ, M. 2005. Sociálno-ekonomické súvislosti nezamestnanosti. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2005. 98 s. ISBN 80-8033-057-3.
13. URAMOVÁ, M., PITEKOVÁ, J., PAĽA, J. 2009. Makroekonómia 2. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2009. 120 s. ISBN 978-80-8083-728-0.
14. URAMOVÁ, M., LACOVÁ, Ž., HRONEC, M. 2010. Makroekonómia I. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2010. 275 s. ISBN 978-80-557-0043-4.
15. Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov.

Adresa autorov: prof. Ing. Viera Marková, PhD., Ing. Peter Hronček, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail: viera.marková@umb.sk; peter.hroncek@umb.sk

Prínosy a bariéry činnosti oblastných organizácií cestovného ruchu na Slovensku

Benefits and Barriers of Activities of the Local Destination Management Organisations in Slovakia

Vanda Maráková, Miroslava Medved'ová

The concept of tourism destination in Slovakia is relatively new, but areas with potential for tourism development were here also before. The need for collaboration and partnerships in tourism destinations is required. Change from disorderly creation of tourism in Slovakia brought the Act. 91/2010 Coll. on promoting tourism which financial incentives stakeholders in tourism destination for cooperation. The aim of this paper is to analyze advantages and barriers of the local destination management organisations in Slovakia. For data processing we used the statistical program SPSS and the statistical methods (mean values, variability, Friedman test, McNemar test, statistical generalization). The existence of destination management organisations especially at local level is consequently positive for the development of tourism in Slovakia, but we see first barriers from the perspective of representatives of organizations and from the perspective of its members. Practice and time has shown deficiencies in activities of organizations that need to be removed. Change is inevitable.

Key words: Barriers. Benefits. Destination management organisation. Tourism destination.

JEL Classification: L₈₃, M₃₈.

Úvod

Cestovný ruch sa vždy odohráva na územiach nazývaných cieľové miesta. Aj keď je tento pojem na Slovensku relatívne nový, územia s potenciálom pre rozvoj cestovného ruchu tu boli aj pred tým. Cieľové miesta cestovného ruchu ovplyvňuje silná globalizácia a musia neustále čeliť narastajúcej konkurencii. To je pre návštevníka výhodou, ale pre cieľové miesta konkurenčným bojom. Jednotlivé, najmä malé subjekty, majú čoraz menšiu šancu na úspech, a preto sa musia spájať. Potreba spolupráce platí hlavne pre malé cieľové miesta, na ktoré vyvíjajú veľký tlak rozvinuté cieľové miesta nielen na Slovensku. Spôsob, akým sa vytvára cieľové miesto, resp. systém jeho riadenia by mal byť v súlade s princípmi udržateľného rozvoja cestovného ruchu pri súčasnom zvyšovaní konkurencieschopnosti. Tento spôsob nadväzuje aj na zámery štátnej politiky cestovného ruchu, ktorá kladie dôraz na zvyšovanie konkurencieschopnosti, trvalo udržateľný rozvoj, rozvoj zamestnanosti, regionálny rozvoj, jednotnú prezentáciu a propagáciu Slovenska (Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020, 2013).

Podľa Gumessona (1996 In Micháľková, 2010) je každé funkčné trhové hospodárstvo založené na existencii troch síl – súťaži, spolupráci a inštitúciách. V týchto troch silách je zakotvená podstata vytvárania funkčných partnerstiev v cieľových miestach. Konkurencia (resp.

súťaž) je daná prirodzenými vzťahmi na strane ponuky (poskytovateľa služieb a prevádzkovateľa zariadení) a dopytu (návštevníci), inštitúcie sú dané zo strany verejného sektora. Kombináciou súkromného a verejného sektora a pridružením neziskovej strany trhu vzniká spolupráca – kooperačné vzťahy. Podnikateľský subjekt cestovného ruchu nedokáže sám poskytnúť úplné uspokojenie potrieb návštevníkov v cieľovom mieste bez ostatných zainteresovaných partnerov. Od kvality vzťahov medzi zainteresovanými partnermi v cieľovom mieste závisí jeho úspešnosť ako celku.

1. Vývoj spolupráce a partnerstiev v cieľových miestach cestovného ruchu

Slovensko je na začiatku formovania jednotnej organizačnej štruktúry a financovania rozvoja cestovného ruchu v cieľových miestach na národnej, regionálnej a miestnej úrovni. Zmenu priniesol zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov, ktorý podporil vznik krajských a oblastných organizácií cestovného ruchu, ktoré sa svojou koncepciou najviac približujú manažmentu cieľových miest. Okrem partnerstva, ktoré prináša zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu na Slovensku, vyvíjali činnosť rôzne združenia cestovného ruchu, klastre, euroregionálne združenia, regionálne rozvojové agentúry, miestne akčné skupiny a iné formy spolupráce a partnerstiev v cieľových miestach.

Problematika spolupráce a partnerstiev v cieľových miestach a formovanie prvých organizačných štruktúr v nich sa na Slovensku začali uplatňovať po roku 1989. V tomto období vznikajú prvé regionálne a miestne združenia cestovného ruchu. Tieto záujmové združenia vznikali buď na základe zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov ako občianske združenia alebo ako záujmové združenia právnických osôb - regionálne združenia (mikroregiony) podľa Obchodného zákonníka alebo podľa Občianskeho zákonníka. Ich úlohou bolo zastupovanie záujmov členov združenia a koordinovanie rozvoja cestovného ruchu v území.

Po decentralizácii štátnej správy v roku 2001 sa kompetencie v rozvoji cestovného ruchu preniesli na obce a vyššie územné celky. V tomto období sa rozvíjali partnerstvá v cieľových miestach na regionálnej a miestnej úrovni. Rozvoj cestovného ruchu podporovali rozvojové agentúry a vidiecke asociácie. Spolupráca bola v tomto období málo efektívna a nekoordinovaná. Subjekty v niektorých cieľových miestach si začali uvedomovať potrebu spolupráce a partnerstiev a vytvárali komplexné produkty (Gajdošík In Tučková, 2014).

Iniciatívy zakladania klastrov cestovného ruchu a začiatkové fázy presadzovania ich pozície na trhu boli v regiónoch cestovného ruchu, kde vznikali, sprevádzané negatívnymi reakciami. Príčinou bolo hlavne nízke povedomie o problematike manažmentu cieľového miesta a mylné spájanie so združeniami cestovného ruchu (Tomášová, 2011). V rokoch 2006 až 2011 vzniklo na Slovensku 6 klastrov cestovného ruchu. Okrem týchto prvých foriem manažérskych organizácií založených na princípe spolupráce a partnerstiev verejného a súkromného sektora sa vyvíjali a stále fungujú euroregionálne združenia a regionálne rozvojové agentúry.

V súvislosti s mikroregionmi za zmienku stoja miestne akčné skupiny. Miestne akčné skupiny predstavujú verejno-súkromné partnerstvá, v ktorých majú svoje zastúpenie miestne komunity, podnikatelia, verejná správa, poľnohospodárske a lesnícke subjekty, mladí ľudia, ženy a iné subjekty na miestnej úrovni. Podmienkou je, aby zástupcovia súkromného sektora (vrátane mimovládnych organizácií) tvorili minimálne 50 % partnerstva. Miestna akčná skupina vzniká ako neformálne partnerstvo kľúčových subjektov verejného a súkromného sektora, ktoré

pôsobia v území. Partnerstvo je potrebné zaregistrovať ako občianske združenie (Čo je miestna akčná skupina, 2015). Vznik miestnych akčných skupín podporuje novátorský prístup Leader (Links between actions of rural development – Linky akcií pre rozvoj vidieckej ekonomiky), ktorý je neoddeliteľnou súčasťou politiky rozvoja vidieka Európskej únie. Podľa tohto prístupu môžu miestne akčné skupiny vzniknúť ad hoc, alebo môžu vychádzať z existujúcich partnerstiev (Prístup Leader, 2006).

S účinnosťou zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu sa situácia na Slovensku zmenila. Najväčším prínosom zákona je podpora cieľových miest z verejných zdrojov. Zákon vytvoril podmienky pre vznik krajských a oblastných organizácií cestovného ruchu. Svojou činnosťou a spoluprácou organizácie doteraz najviac naplňujú koncept manažmentu cieľového miesta a manažérskych organizácií cestovného ruchu ako ich poznáme v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom. Na základe tohto zákona začali v roku 2012 vznikať najskôr oblastné a následne aj krajské organizácie cestovného ruchu. Niektoré vznikli ako nové subjekty a niektoré sa sformovali z existujúcich miestnych a regionálnych združení cestovného ruchu a klastrov cestovného ruchu. Na ich činnosti sa podieľa súkromný, verejný a neziskový sektor.

Možnosť získať štátnu dotáciu majú len organizácie, ktoré spĺňajú podmienky zakotvené v zákone. Limitujúcim faktorom je minimálny ročný počet prenocovaní návštevníkov v členských obciach, resp. napríklad vylúčenie území s nízkym alebo žiadnym potenciálom pre rozvoj cestovného ruchu. Horným limitom je dotácia do 90 % vybranej dane za ubytovanie a deklaruje, že jej výška je určená v závislosti od ekonomického prínosu z rozvoja cestovného ruchu v oblasti. Motivuje podnikateľské subjekty, poskytujúce ubytovacie služby k odvádzaniu dane za ubytovanie do miestneho rozpočtu a tak k zvyšovaniu rozpočtových prostriedkov obce ako jedného z členov organizácie (Šmardová In Gúčík, 2012). Na podporu rozvoja cestovného ruchu na svojom území môže založiť zakladateľskou zmluvou oblastnú organizáciu cestovného ruchu najmenej päť obcí (alebo mestských častí v Bratislave a Košiciach) s podnikateľskými subjektmi. Ubytovacie zariadenia na ich území musia v predchádzajúcom roku zaznamenať najmenej 50 tisíc prenocovaní. Oblastnú organizáciu môže založiť aj menej ako päť obcí, potom ubytovacie zariadenia musia zaznamenať najmenej 150 tisíc prenocovaní v predchádzajúcom roku. Kým v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom sa výška členských príspevkov určuje v závislosti od počtu prenocovaní, počtu zamestnancov, výšky tržieb jednotlivých subjektov, na Slovensku je členský príspevok výsledkom dohody členov oblastnej organizácie cestovného ruchu.

Zákon nehovorí o tom, že by v jednej geograficky súvislej oblasti mohla vzniknúť iba jedna oblastná organizácia. Je však žiaduce, aby tomu tak bolo. Zákon o podpore cestovného ruchu umožňuje aj spájanie sa jednotlivých oblastných organizácií do väčších celkov, takže v budúcnosti by toto členenie mohlo byť vítanou pomôckou pri tvorbe silných a efektívnych oblastných organizácií (Podpora profilácie územného členenia destinácií na základe historických regiónov, 2011).

Krajské organizácie cestovného ruchu na Slovensku podľa zákona podporujú a vytvárajú podmienky pre rozvoj cestovného ruchu na úrovni kraja a chránia a zastupujú záujmy svojich členov. Členmi krajskej organizácie cestovného ruchu je vyšší územný celok a minimálne jedna oblastná organizácia.

2. Cieľ, materiál a metodika skúmania

Cieľom state je analyzovať prínosy a bariéry činnosti oblastných organizácií cestovného ruchu na Slovensku.

Materiál, ktorý spracúvame, sme získali sekundárnym a primárnym prieskumom. Zo sekundárnych zdrojov využívame informácie poskytnuté z Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky z roku 2014 a z výročných správ vybraných oblastných organizácií cestovného ruchu. Primárny prieskum sme realizovali metódou opytovania pomocou dotazníkov v októbri až decembri 2015. Prvý dotazník sme distribuovali do všetkých oblastných organizácií cestovného ruchu na Slovensku (v októbri ich bolo 32) a jeho návratnosť bola 53 % (17 správne vyplnených dotazníkov). Na doplnenie výsledkov dotazníka sme uskutočnili riadený rozhovor so zástupcami týchto organizácií. Druhý dotazník sme rozposlali členom všetkých oblastných organizácií cestovného ruchu na Slovensku (v októbri ich bolo 735) s návratnosťou 18 % (132 správne vyplnených dotazníkov). Dotazníky sme distribuovali osobne alebo elektronicky. Pri elektronickej forme dotazníkov sme využili program distribúcie dotazníkov Google docs spolu s email marketingovým nástrojom Mailchimp, ktorým sme dosiahli vyššiu návratnosť ako pri štandardnom rozposielaní emailom.

Pri spracovaní údajov sme využili štatistický program SPSS, tabuľkový procesor MS Office Excel a z matematicko-štatistických metód metódy stredných hodnôt (priemer, modus, medián), metódy mier variability (rozptylu), Friedmanov test (stanovil poradie ukazovateľov), McNemarov test (stanovil štatisticky významný rozdiel medzi poradím ukazovateľov) a štatistické zovšeobecňovanie (rozšírenie výsledkov výberového zisťovania na základný súbor). Výsledky sme spracúvali na hladine významnosti $\alpha = 0,1$ a so spoľahlivosťou 90 % platia výsledky na celý základný súbor.

3. Výsledky a diskusia

Organizácie na miestnej úrovni vznikali na základe spoločných podmienok a aktivít cestovného ruchu a na území niektorých regiónov cestovného ruchu vzniklo aj viac oblastných organizácií, pričom niektoré regióny majú iba jednu. Členskú základňu oblastných organizácií tvoria najčastejšie podniky cestovného ruchu (ubytovacie zariadenia, pohostinské zariadenia, cestovné kancelárie a agentúry), samosprávny orgán (mesto, obec). Ďalej kultúrno-osvetové zariadenia ako kultúrne stredisko, výstavná a koncertná sieň, galéria, múzeum, divadlo, kino a organizátori podujatí (kultúrno-spoločenských, športových, obchodných, usporiadatelia výstav, sprostredkovatelia poľovačiek, gastronomických podujatí ap.). Špecifickými členmi oblastných organizácií na Slovensku sú klastre cestovného ruchu a občianske združenia, ktoré ako samostatné subjekty po vzniku zákona prešli pod správu oblastných organizácií.

V súčasnosti (stav k 15. 2. 2016) je na Slovensku 36 oblastných organizácií cestovného ruchu. V čase prieskumu (prieskum sa ukončil k 30. 12. 2015) ich bolo 32, čo tvorí základný súbor. Keďže návratnosť dotazníkov bola 53 % možno výsledky prieskumu štatisticky zovšeobecniť na celý základný súbor.

Z prieskumu vyplýva, že najväčším prínosom oblastnej organizácie pre cieľové miesto je možnosť získania finančných zdrojov zo štátneho rozpočtu. Ako hlavné aktivity oblastné organizácie uviedli, že zastupujú záujmy svojich členov na verejnosti, spracúvajú a realizujú

marketingovú stratégiu cieľového miesta, spracúvajú a predkladajú žiadosti o dotácie, hlavne zo štátneho rozpočtu. Dôležitou aktivitou je vyhľadávanie a motivovanie potenciálnych členov a organizovanie, či podporovanie organizovaných podujatí. Medzi uvedenými aktivitami nie je štatisticky významný rozdiel (tabuľka 1). Predstavitelia organizácií uviedli, že pri vyhľadávaní a motivovaní potenciálnych členov využívajú osobné rozhovory, komunikujú so zainteresovanými subjektmi. Viacerí uviedli, že ich cieľom nie je hľadať veľa nových členov, ale osloviť skôr menej, ale kvalitných, ktorí budú mať dostatočné vzdelanie, či skúsenosti, aby pochopili význam manažmentu cieľového miesta. Veľkú váhu majú osobnostné predpoklady či už predstaviteľov oblastnej organizácie alebo potenciálnych členov. Do budúca je nevyhnutné posilniť napr. štatistické zisťovanie, sprostredkovateľskú činnosť (nový zdroj finančných prostriedkov) a manažment kvality v cieľovom mieste (zmenu môže priniesť Národný systém kvality cestovného ruchu, t. j. činnosti, ktorým sa v súčasnosti nevenujú).

Tabuľka 1 Frekvencia aktivít oblastných organizácií cestovného ruchu podľa Friedmanovho a McNemarovho testu

Poradie (Friedman/ McNemar)		Aktivita	Hodnota (Friedmanov test)	p-hodnota (McNemarov test)
1.	1.	Zastupovanie záujmov svojich členov na verejnosti	11,15	
1.	1.	Spracovanie a realizácia marketingovej stratégie cieľového miesta	11,15	
1.	1.	Spracovanie a predkladanie žiadostí o dotácie	11,15	0,5
2.	1.	Vyhľadávanie a motivovanie potenciálnych členov	9,50	
2.	1.	Organizovanie podujatí	9,50	
3.	2.	Tvorba a predaj produktov cestovného ruchu	8,26	0,004
4.	3.	Plánovanie rozvoja cestovného ruchu v cieľovom mieste	7,44	0,008
5.	3.	Informačná a poradenská činnosť	7,03	0,5
6.	4.	Komunikácia so zainteresovanými subjektmi	5,79	0,00
6.	4.	Vzdelávacie aktivity	5,79	
7.	4.	Spracovanie stratégie rozvoja CR	4,97	0,5
8.	4.	Štatistické zisťovania	4,56	0,5
8.	4.	Sprostredkovateľská činnosť	4,56	0,00
9.	5.	Manažment kvality v cieľovom mieste	4,15	

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Použitie finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu je viazané zákonom, použitie ostatných finančných zdrojov je na rozhodnutí oblastnej organizácie (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Použitie finančných prostriedkov zo štátnej dotácie v oblastných organizáciách cestovného ruchu podľa Friedmanovho a McNemarovho testu

Poradie (Friedman/ McNemar)		Účel použitia	Hodnota (Friedmanov test)	p-hodnota (hraničná) (McNemarov test)
1.	1.	Marketingový manažment	9,32	
1.	1:	Tvorba značky cieľového miesta	9,32	0,5
2.	1.	Tvorba infraštruktúry cestovného ruchu	8,56	
2.	1.	Strategické plánovanie	8,56	
2.	1.	Manažment podujatí	8,56	
2.	1.	Účasť na kongresoch, výstavách, veľtrhoch	8,56	
3.	1.	Tvorba a distribúcia produktu	8,18	1
4.	2.	Návštevnícky servis	7,41	0,687 (0,063)
5.	2.	Štatistiky, výskumy, analýzy	6,65	0,727
6.	2.	Návštevnícky servis	5,88	0,754
7.	3.	Vzdelávanie a prenos skúseností	3,59	0,031 (0,002)
7.	3.	Interný marketing organizácie	3,59	

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Oblastné organizácie vynakladajú finančné zdroje získané zo štátnej dotácie najmä na marketingové aktivity ako je tvorba a spravovanie webového portálu, tvorba a distribúcia informačných a propagačných materiálov, tvorba a inštalácia informačných panelov a stojanov ap. Použitím uvedených zdrojov budujú značku cieľového miesta, tvoria drobnú infraštruktúru cestovného ruchu (budovanie a údržba turistických trás a cyklotrás, značenie chodníkov ap.), strategicky plánujú rozvoj cestovného ruchu v cieľovom mieste, realizujú manažment podujatí (organizácia a podpora organizovaných podujatí) a zúčastňujú sa na kongresoch, výstavách a veľtrhoch na Slovensku a v zahraničí, kde prezentujú svoje cieľové miesto. Najmenej pozornosti venujú internému marketingu organizácie (informovanie členov o princípoch manažmentu cieľového miesta, rozvoji služieb ap.) a štatistickému zisťovaniu stavu a kvality cieľového miesta (nedostatok zamestnancov).

Hlavným motívom združovania sa do organizácií je však možnosť získania štátnej dotácie. Okrem štátnej dotácie získavajú oblastné organizácie cestovného ruchu finančné prostriedky z členských príspevkov, dobrovoľných príspevkov od samosprávy, od fyzických a právnických osôb, z predaja produktov a služieb, z odmien za sprostredkovanie, z výnosov činnosti turistických informačných centier, z predaja reklamnej plochy, z nenávratných finančných príspevkov z domácich a zahraničných zdrojov vrátane príspevkov Európskej únie.

Okrem názorov manažmentu na činnosť oblastných organizácií sú zaujímavé aj názory členov na činnosť organizácie. Za zmienku stojí motív vstupu do organizácie. Členovia za najdôležitejší motív vstupu do organizácie považujú záujem o strategický rozvoj regiónu (rozvoj cestovného ruchu v cieľovom mieste, ktorý sa bude zodpovedajúcim spôsobom riadiť a koordinovať) a rast návštevnosti, ktorý je dôležitý pre každý podnikateľský subjekt, nakoľko návštevníci generujú

príjmy pre dosiahnutie cieľa podnikania. Okrem toho je pre členov nemenej dôležitý motív získania nových poznatkov, zručností a informácií, ktoré očakávali od vstupu do organizácie a ako aj úspory nákladov najmä na marketing a činnosti, ktoré dokážu organizácie financovať.

Tabuľka 3 Motívy vstupu a skutočné prínosy členstva v oblastnej organizácii cestovného ruchu

Ukazovateľ	Očakávania		Poradie na základe p-hodnoty	Skutočný prínos		Poradie
	Hodnota	p-hodnota (hraničná)		Absolútne	Relatívne v %	
Záujem o strategický rozvoj regiónu	4,78		1.	26	19,7	2.
Motív rastu návštevnosti	4,14	0,001	2.	14	10,6	5.
Získanie nových poznatkov, zručností a informácií	3,55	0,004	3.	24	18,2	3.
Úspora nákladov	3,46	0,651	3.	33	25,0	1.
Lepšie využívanie kapacít v období mimosezóny	2,60	0,000	4.	2	1,5	7.
Transfer know-how	2,46	0,109	4.	12	9,1	6.
Zatiaľ žiadny prínos	-	-	-	21	15,9	4.

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Pri zisťovaní skutočného prínosu sa poradie zamiešalo. Za najväčší prínos vstupu do organizácie členovia označili úsporu nákladov (spoločný marketing, úspory z rozsahu ap.). Členovia považujú členstvo v organizácii za prínosné pre strategický rozvoj regiónu. Toto si myslí takmer 20 % členov. Očakávania a skutočné prínosy sa stretli v získaní nových poznatkov, zručností a informácií, ktoré členovia pocítili po vstupe do organizácie. Negatívom je, že takmer 16 % členov zatiaľ nevidí žiadny reálny prínos členstva v organizácii. Dôležité je, že organizácie fungujú len krátko a preto výsledky ich činnosti niektorí členovia ešte nemusia pociťovať.

Okrem pozitív má činnosť oblastných organizácií cestovného ruchu na Slovensku aj negatíva a bariéry.

Za najproblematickejšiu pokladajú oblastné organizácie mentalitu ľudí pracujúcich v cestovnom ruchu, silný individualizmus zainteresovaných subjektov, najmä podnikateľov, administratívnu náročnosť a legislatívne obmedzenia (tabuľka 4).

Medzi uvedenými problémami neexistuje štatisticky významný rozdiel. Vyplýva to aj z predchádzajúcich zistení. Problém je na jednej strane v subjektoch zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľových miestach, na druhej strane v zákone upravujúcom činnosť organizácií cestovného ruchu a v legislatívnych obmedzeniach. Veľa subjektov, ktoré zakladali organizácie videli najmä objem finančných prostriedkov bez záujmu o ich efektívne využitie.

Tabuľka 4 Problémové oblasti vo fungovaní oblastných organizácií cestovného ruchu podľa Friedmanovho a McNemarovho testu

Poradie (Friedman/ McNemar)		Problémová oblasť	Hodnota (Friedmanov test)	p-hodnota (hraničná) McNemarov test
1.	1.	Mentalita ľudí, silný individualizmus	9,88	
2.	1.	Administratívna náročnosť a legislatívne obmedzenia	8,74	0,250
3.	2.	Nedostatok skúseností/znalostí/vedomostí zamestnancov organizácie	7,59	0,453 (0,031)
3.	2.	Dôvera v organizáciu	7,59	
3.	2.	Koordinácia	7,59	
3.	2.	Zdroje a výška finančných prostriedkov	7,59	
4.	2.	Politické rozhodnutia	7,21	1
5.	2.	Komunikácia	6,44	0,727
6.	2.	Regionálne vymedzenie cieľového miesta	6,06	1
7.	2.	Nedostatok skúseností/znalostí/vedomostí subjektov cestovného ruchu	5,68	1
7.	2.	Kooperácia	5,68	
7.	2.	Akceptácia verejnosťou	5,68	
8.	2.	Komerčná činnosť	5,29	0,227

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

S tým súvisí nedostatok vedomostí a skúseností pracovníkov organizácie, ktorý je možné odstrániť len vzdelávaním, osvojovaním si poznatkov a skúseností z krajín s rozvinutým cestovným ruchom. Na uvedené zistenia nadväzuje problém dôvery v úspech organizácie zo strany subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste, slabá koordinácia, zdroje a výška finančných prostriedkov. Je potrebné si uvedomiť, že činnosť organizácií cestovného ruchu na Slovensku je krátka, cieľové miesta sú len na začiatku svojho životného cyklu a preto je potrebný čas na odstránenie nedostatkov, ktoré organizácie a jej členovia pociťujú. Je nevyhnutné, aby si subjekty zainteresované na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste uvedomili potrebu kooperácie, koordinácie a komunikácie, pochopili význam manažmentu cieľového miesta a aby sa činnosť oblastných organizácií cestovného ruchu dostala do povedomia najširšej verejnosti.

Aj napriek tomu, že viac ako 70 % členov organizácií uviedlo, že je spokojných s činnosťou organizácií, negatívnych ohlasov bolo veľa. Za najväčšie negatíva členovia organizácií označili slabé povedomie o prínosoch organizácie a absenciu reálnych výstupov. Obidve negatíva sú ovplyvnené faktorom času. Nízke povedomie o činnosti a prínosoch organizácií má nielen miestne obyvateľstvo, návštevníci, ale aj subjekty zainteresované na rozvoji cestovného ruchu, ktorí nie sú členmi organizácie (tabuľka 5).

Tabuľka 5 Negatíva oblastných organizáciách cestovného ruchu z hľadiska členov na základe Friedmanovho a McNemarovho testu

Poradie (Friedman/ McNemar)		Negatíva	Hodnota (Friedmanov test)	p-hodnota (hraničná) (McNemarov test)
1.	1.	Malé povedomie na verejnosti o prínosoch organizácie	7,52	
2.	1.	Absencia reálnych výstupov	7,34	0,737
3.	2.	Všeobecne vysoké očakávania pred vstupom	6,88	0,082
4.	2.	Frekvencia komunikácie a obsah komunikácie	6,78	0,892
5.	2.	Vzájomná nedôvera medzi členmi organizácie	6,51	0,511
5.	2.	Administratívna náročnosť	6,51	
6.	3.	Neochota ostatných členov vzdelávať sa	6,32	0,677
6.	3.	Chýbajúca osobnosť lídra	6,32	
7.	3.	Nedôvera v úspech organizácie	6,23	0,864 (0,055)
8.	3.	Nedostatok profesionality v manažmente organizácie	6,05	0,651
9.	3.	Absencia pravidiel fungovania vnútri organizácie	5,95	0,832
10.	4.	Absencia jasných pravidiel a legislatívneho vymedzenia fungovania organizácie	5,58	0,152 (0,018)

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Z rozhovorov s riaditeľmi organizácií vyplýva, že sa zhodujú v názore o kontroverznosti zákona. Na jednej strane sú radi, že zákon vznikol, na druhej strane vidia veľa nedostatkov. Myslia si, že pri súčasnej členskej štruktúre najmä malých podnikov cestovného ruchu nie je možné dobrovoľným členským príspevkom vytvoriť dostatok finančných zdrojov. Podnikatelia v malých cieľových miestach majú problém zo svojich príjmov vložiť členské niekam, kde z neho nemôžu očakávať okamžitý prínos. V súvislosti s inkasom dane za ubytovanie sú problémy aj v samosprávach. Financovanie podľa zákona prehľbuje regionálne disparity, aj napriek tomu, že jeho cieľom bol presný opak. Cieľové miesta s rozvinutejším cestovným ruchom dostávajú vyššiu podporu ako menej rozvinuté. Aj tu však vzniká rozpor, nakoľko tam, kde je potenciál pre rozvoj cestovného ruchu menší, v mnohých prípadoch podpora nie je opodstatnená. Niektorí tvrdia, že tam, kde je veľký potenciál, nevýhodou je slabá dopravná dostupnosť a nedostatočná infraštruktúra. O členstvo v organizácii môže požiadať obec, fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá podniká alebo pôsobí na jej území. Ak však obec nie je členom, nemôže byť členom ani právnická alebo fyzická osoba na jej území. Vo viacerých prípadoch je problémom aj slabý manažment organizácií, kedy úspech a efektívna spolupráca nie sú možné. Podobne je to s pasivitou členov, ktorí uprednostňujú vlastné záujmy pred rozvojom cieľového miesta. Tak ako cestovný ruch je postavený na ľuďoch, inak to nie je ani v prípade organizácií cestovného ruchu na Slovensku. Ľudský faktor je ten, ktorý zlyháva najčastejšie. Zákon je dobrý, iná je

skutočnosť, ako sa v niektorých prípadoch využíva. Vidina financovania cestovného ruchu z verejných zdrojov motivovala zainteresované subjekty k vytváraniu organizácií. Po prvom období existencie organizácií sa bude voliť ich vedenie. Keďže výber riaditeľa organizácií nie je politickou otázkou, očakáva sa, že členovia svedomito vyberú profesionálne a kreatívne vedenie.

Záver

Zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu položil základy pre cieľavedomý manažment cieľového miesta cestovného ruchu. Vzniknuté oblastné organizácie cestovného ruchu priniesli do cieľových miest mnoho pozitív. Medzi najvýznamnejšie pozitíva patrí zastupovanie záujmov svojich členov, marketingový manažment cieľových miest, manažment podujatí ap. Pre členov je to hlavne úspora nákladov a strategický rozvoj cestovného ruchu v regióne. Okrem toho má činnosť oblastných organizácií aj bariéry, ktoré jej bránia v rozvoji vlastnej činnosti. Ide najmä o mentalitu ľudí pracujúcich v cestovnom ruchu, administratívnu náročnosť činnosti, či legislatívne obmedzenia. Z pohľadu členov bariérou rozvoja je malé povedomie o prínosoch organizácie vo verejnosti a absencia reálnych výstupov, čo súvisí s krátkym fungovaním organizácií. Prax a čas ukázali nedostatky, ktoré je nevyhnutné odstrániť. Zmena je nevyhnutná v prípade vstupu subjektov do oblastnej organizácie, ktoré podnikajú na území obce či mesta, ktoré nechce byť členom, časový nesúlad žiadosti a pridelenia štátnej dotácie, úprava, resp. umožnenie podnikateľskej činnosti organizácií. Uvažuje sa aj o vzniku asociácie, ktorá by zastrešovala všetky oblastné organizácie cestovného ruchu na Slovensku a zastupovala ich záujmy vo vzťahu k vláde Slovenskej republiky. Zákon len slabo podporuje vytváranie produktov cieľového miesta, či hodnotí kvalitu cieľových miest. Nekladie požiadavky na vzdelanie a prax vedenia organizácií, čo sa prejavuje v ich nekompetentnom riadení. Podľa nášho názoru je aj počet oblastných organizácií cestovného ruchu privysoký vzhľadom na veľkosť krajiny a kapacitu trhu.

Kľúčové slová: Bariéry. Cieľové miesto cestovného ruchu. Oblastná organizácia cestovného ruchu. Prínosy.

Zoznam použitej literatúry

1. Čo je miestna akčná skupina. 2015. [online]. [cit. 2014-11-11]. Dostupné na internete: <<http://webcache.googleusercontent.com>>.
2. GÚČIK, M. a kol. 2012. Manažment cieľového miesta. Banská Bystrica : Dali BB, 2012. 219 s. ISBN 978-80-8141-025-3.
3. Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky. 2011. Podpora profilácie územného členenia destinácií na základe historických regiónov [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné na internete: <<http://www.telecom.gov.sk>>.
4. MICHÁLKOVÁ, A. 2010. Regionálne siete v cestovnom ruchu. Bratislava : Ekonomická Univerzita v Bratislave, 2010. 118 s. ISBN 978-80-557-0059-5.
5. Prístup Leader, 2006. [online]. [cit. 2015-11-11]. Dostupné na internete: <<http://ec.europa.eu>>.
6. Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020. 2013. [online]. 2015. [cit. 2015-11-10]. Dostupné na internete: <<http://webcache.googleusercontent.com>>.

7. TOMÁŠOVÁ, P. 2011. Uplatňovanie destinačného manažmentu a marketingu na Slovensku. [online]. [cit. 2014-12-02]. Dostupné na internete: <<http://www.top-projekt.sk>>.
8. TUČKOVÁ, Z. a kol. 2014. The meaning of tourism and tourism services in the V4 countries. Žilina : GEORG, 2014. 254 s. ISBN 978-80-8154-079-0.
9. Zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov.

Adresa autorov: doc. Ing. Vanda Maráková, PhD., Ing. Miroslava Medved'ová, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: vanda.marakova@umb.sk; miroslava.medvedova@umb.sk

Analýza využívania nástrojov na zvýšenie flexibility v dodávateľsko-odberateľskom reťazci slovenských podnikov *Analysis of Various Measures to Increase Flexibility in Supply Chains of Slovak enterprises*

Lenka Veselovská

The purpose of this paper is to analyse the utilization of various measures and approaches designed to increase flexibility in supply chains. Our main focus is on assessing the extent of such applications in large and medium sized enterprises located in Slovak republic. Structured questionnaire was used in order to obtain data from these enterprises. We assessed 32 measures to increase flexibility in supply chains. We created the list of methods based on literature review. Methods were also analysed according to two criteria. Data was correlated with the number of suppliers of enterprise and number of customers of enterprise. Applied methods were consequently divided into three categories according to the extent of their application by Slovak enterprises. Based on these findings we can also create a list of methods to increase flexibility of supply chain which are not used by Slovak enterprises.

Key Words: *Flexibility. Large and medium sized enterprises. Supply chain management.*

Zámerom state je analyzovať využitie rôznych opatrení a prístupov s cieľom zvýšiť flexibilitu v dodávateľsko-odberateľských reťazcoch. Naším hlavným cieľom je posúdenie rozsahu týchto aplikácií vo veľkých a stredných podnikoch v Slovenskej republike. Štruktúrovaný dotazník bol použitý za účelom získania údajov z týchto podnikov. Hodnotili sme 32 opatrení na zvýšenie flexibility v dodávateľsko-odberateľských reťazcoch. Zoznam metód sme vytvorili na základe štúdia odbornej literatúry. Metódy boli tiež analyzované na základe dvoch kritérií. Dáta boli korelované s počtom dodávateľov podniku a počtu zákazníkov podniku. Použité metódy boli následne rozdelené do troch kategórií podľa miery ich používania slovenských podnikov. Na základe týchto poznatkov môžeme tiež vytvoriť zoznam metód na zvýšenie flexibility dodávateľského reťazca, ktoré nie sú využívané slovenských podnikov.

Kľúčové slová: *Flexibilita. Riadenie dodávateľsko-odberateľského reťazca. Stredne veľké a veľké podniky.*

JEL Classification: M_{21} , L_{15} .

Introduction

Supply chain management is a relatively newly developed field of study. It is however highly necessary to focus on development of supply chains in current conditions. Given the ever-changing business environment, resources that have historically sustained an organization's competitive advantage in business may no longer be viable. In today's globalized world, competition has

gone beyond the boundaries of single firms and extended across the full supply chain spectrum. According to Moon et al. (2012) it is therefore essential that supply chain members adjust and reconfigure themselves to achieve a balance between the responsiveness of their organizations and changes in the marketplace by increasing their flexibility in all operational activities. Supply chain flexibility involves the application of supply chain resources according to marketing dynamics, and requires firms to develop cross-functional and cross-company strategies that eliminate bottlenecks and create a level of performance that allows firms to strengthen their competitive advantage in an uncertain market.

From the view of supply chain management, a number of strategic measures can be utilized to increase flexibility of supply chain. Although research on flexibility is considerable and its importance has been recognized for some time, much of the research has concentrated on intra organizational flexibility and has focus largely on manufacturing systems. Current literature in the field is vast, however it mainly focuses on modelling approaches. Flexibility studies from the supply chain perspective, however, have thus far been limited. The lack of a theoretical base and the wide array of measures used by individual researchers have been identified as major causes of the incomplete state of knowledge of supply chain flexibility (De Toni and Tonchia, 1998; Beach et al., 2000; Stevenson and Spring, 2007). An extensive review of applied measures in supply chain development is a natural extensions of these studies. Given these problems, we undertook an empirical study among enterprises in Slovakia to determine which measures are most commonly used in practice. Research results on the topic are presented in an attempt to gain a better understanding of the various methods used in order to achieve flexibility of supply chains.

1. Motivation for the study

Recently, the concept of supply chain has received considerable attention from both practitioners and researchers. According to Mula et al. (2010) a supply chain may be considered an integrated process in which a group of several organizations, such as suppliers, producers, distributors and retailers, work together to acquire raw materials with a view to converting them into end products which they distribute to retailers. Chuu (2011) offers a different characterization. According to this author, supply chain is a network of suppliers, manufacturers, distributors and retailers, through which raw materials are required, transformed, produced, and delivered to end consumers. Thus a supply chain involves the complex flow of materials, products, services, information, and money across multiple functional areas within and among the complex hierarchies of the participating enterprises. As competition intensifies and markets become global, organizations have begun to realize that improving efficiencies within an organization is insufficient, and their whole supply chain must be made competitive.

The ability to deal with external and internal uncertainties decides an enterprise's development and fate. Flexibility is now one of the strategic goals of many enterprises. Gong (2008) found that flexibility, cost, quality, and technology are considered as the strategic core areas of the enterprise and therefore a significant focus of research. Moon et al. (2012) came up with a performance-based definition of supply chain flexibility: "the agility of a supply chain in responding to marketplace changes to gain or maintain competitive advantage". Nowadays it is not suitable to limit supply chain flexibility to product flexibility and distribution flexibility. Garavelli (2003) and Sánchez and Pérez (2005) examined two main aspects of supply chain

flexibility: process flexibility and logistics flexibility. Process flexibility concerns the number of product types that can be manufactured at each production site, regardless of where they are located. Logistics flexibility refers to the different logistics strategies that can be adopted to release a product into a marketplace or to procure a component from a supplier. Similarly, Swafford et al. (2006) proposed a three-dimensional supply chain flexibility that includes procurement/sourcing flexibility, manufacturing flexibility, and distribution/logistics flexibility. This approach can be utilized to describe supply chain flexibility in other types of enterprises. Lummus et al. (2005) conducted a Delphi study with aim to characterize the supply chain flexibility. One of the main results of this study was that performance of a supply chain can improve if the entire chain is flexible, not just the manufacturing dimension. Therefore our research focused not only on these measures, but also on other methods to increase the flexibility of whole supply chain.

According to Das (2010) the two most crucial decision making areas in present competitive business environments are addressing supply chain uncertainties and improving market responsiveness. Developing appropriate strategies in these areas will allow supply chains to avoid most of the common business disruptions (Tang and Tomlin, 2008). It is an established fact that the inclusion of effective flexibility measures can make a business more responsive—resolving most supply chain uncertainty issues. Over the years researchers have imparted enormous importance to supply chain flexibility, developing various types of flexibility measures. The most complex lists of measures can be found in works of Chopra, Mohan (2004), Lummus et al. (2005), Agarwal, Shankar, Tiwari (2006), Gong (2008), Akyuz, Erkan (2009), Sodhi, Tang (2012), Baboli et al. (2013), Georgiadis, Athanasiou (2013) Závadský, Závadská (2014) and Gualandris (2015). We set out to explore how these measures are used in Slovak large and medium sized enterprises.

2. Aim and material

The main aim of this research is to explore the extent of utilization of various measures to increase supply chain flexibility in Slovak medium and large sized enterprises. In order to fulfill this goal we use data provided by Slovak companies via a survey, which was conducted in the period between August 2015 and October 2015. Our research sample file was created as a representative sample of the base file. We took into account criterion of the size of company. We focused our research on medium-sized and large-sized enterprises, since we assume they had a higher extent of flexibility measures applications. The decisive criterion was set according to the European Standard No. 96/280/EC.

During the research period, 326 questionnaires were returned, 12 were discarded due to inconsistent data. The final sample file used in this study consisted of 314 enterprises. Our sample file consists of 276 medium sized enterprises (88.54 %) and of 36 large sized enterprises (11.46 %).

3. Results and Discussion

We present the results of a survey conducted in order to evaluate the current state of use of measures to increase flexibility of supply chains. We asked enterprises to select measures they use to achieve flexibility. We presented them with 32 options. We created the list of these methods based on literature review. In order to properly evaluate these selections, we correlated these results with information provided about the number of their supplier and number of their

customers. Our goal was to provide a detailed analysis of integration of flexibility measures into supply chain management. Ten most commonly used measures are displayed in Table 1 and Table 2.

Table 1 Most commonly used methods structured by the number of supplier

No. of suppliers Measures	1 – 20	21 – 50	51 – 75	76 – 100	101 – 200	201 – 500	over 501	Total
flexible promotion	81	36	14	16	16	10	10	183
selection of suppliers based on predefined criteria	43	14	8	32	12	3	9	121
creation of stocks of finished products for special orders	18	26	9	15	4	3	3	78
possibilities for redeployment of human and material resources between process and / or facilities	45	14	5	6	8	3	1	82
implementation of quality system standards (ISO, TQM, etc.)	30	27	13	10	9	8	4	101
insurance against the risk of adverse events	54	16	10	8	9	3	4	104
customer orientation as a main strategic concept of enterprise	31	32	31	4	7	6	7	118
continuous improvement, learning organization	71	19	27	10	12	10	8	157
frequent adjustments in pricing policies	24	17	6	0	7	4	5	63
implementation of risk analyses	23	17	9	2	5	2	2	60

Source: Own elaboration, 2015.

The most commonly used measure is flexible promotion. Over 58.28 % of all enterprises apply this tool in their supply chain management. The second most commonly used measure is continuous improvement, applying the concept of learning organization (50 % of all enterprises). Information about the number of supplier of these enterprises is also provided in Table 1. We can observe downward trend in these numbers. Therefore we can state that majority of enterprises in our sample file have less than 20 supplier.

The majority of enterprises in our sample file has between 76 to 100 customers. Interesting finding is that over 19.13 % enterprises that use flexible promotion have between 6 to 10 customers, which is the highest number of enterprises using the same measure within the same interval of customer's number. Another interesting finding is that the most commonly used measure by enterprises with over 501 customers is application of concepts of continuous improvement and learning organization (20.39 %). The most commonly used measure by enterprises with 5 and less customers is the selection of suppliers based on predefined criteria (13.41 %).

Table 2 Most commonly used methods structured by the number of customers

No. of customers Measures	1 – 5	6 – 10	11 – 20	21 – 50	51 – 75	76 – 100	101 – 200	201 – 500	over 501
flexible promotion	10	35	13	13	20	30	11	25	26
selection of suppliers based on predefined criteria	11	15	8	11	10	21	6	32	7
creation of stocks of finished products for special orders	7	14	5	6	5	27	6	4	4
possibilities for redeployment of human and material resources between process and / or facilities	7	9	9	11	11	9	5	4	17
implementation of quality system standards (ISO, TQM, etc.)	8	11	10	6	5	29	4	13	15
insurance against the risk of adverse events	7	12	7	9	15	8	8	18	20
customer orientation as a main strategic concept of enterprise	9	14	5	8	13	24	10	16	19
continuous improvement, learning organization	10	32	7	14	20	13	12	18	31
frequent adjustments in pricing policies	10	4	6	4	4	25	4	3	3
implementation of risk analyses	3	6	2	6	7	12	5	9	10

Source: Own elaboration, 2015.

Information about the extent of methods use in practice is provided in Table 3. According to data provide by enterprises in sample file, we divide methods into three categories. The first category consists of most commonly used methods. These are the methods which are used by more than 20 % of enterprises in our file. The next category consists of methods used by at least one of the enterprises. We named this category “used methods”. Lastly also we provide information about methods which are not used in Slovak business environment.

Table 3 Level of methods utilization

Most commonly used methods	Used methods	Unused methods
– flexible promotion – selection of suppliers based on predefined criteria – creation of stocks of finished products for special orders – possibilities for redeployment of human and material resources between process and / or facilities – implementation of quality system standards (ISO, TQM etc.) – insurance against the risk of adverse events (natural disasters, changes in the political situation, changes on financial markets etc.) – customer orientation as a main strategic concept of enterprise – continuous improvement, learning organization	– frequent product innovations – frequent adjustments in pricing policies – penalizations for failures to comply with the terms of supply of raw materials – pressure to reduce production time of product or service – creating partnerships – raising orders amounts for raw materials reserves – product standardization – creating plants closer to key customers – the use of multiple modes and types of transport raw materials and products – investments in research and development – implementation of risk analyses – utilization of flexible planning systems – corporate culture focused on change – use of external logistics organization – periodical analysis of market conditions and product life cycle – preparation of back-up plans and teams of crisis management – long-term capacity planning	– customers' expectations forecasts – effective flow of information in whole SC, sharing of information with partners – reverse logistics utilization – flexible supply contracts – mathematical programming utilization in SC management – application of game theory methods in parameters settings of production factors

Source: Own elaboration, 2015.

Conclusion

The aim of our research was to analyse the utilization of various measures and approaches designed to increase flexibility in supply chains. Our main focus was on assessing the extent of such applications in large and medium sized enterprises located in Slovak republic. The data was gathered by questionnaire. We provided 31 possible measures used in practice in order to increase flexibility of supply chains. Our findings describe how these measures are utilized in Slovak practice. Our research also uncovered the measures which are currently not used.

References

1. AGARWAL, A., SHANKAR, R., TIWARI, M. K. 2006. Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach. In *European Journal of Operational Research*, Vol. 173, 2006, No. 1. ISSN 0377-2217. pp. 211 - 225.
2. AKYUZ, G. A., ERKAN, T. E. 2010. Supply chain performance measurement: a literature review. In *International Journal of Production Research*, Vol. 48, 2010, No. 17. ISSN 0020-7543. pp. 5137 - 5155.

3. BABOLI, A. et al. 2013. A stochastic aggregate production planning model in a green supply chain: Considering flexible lead times, nonlinear purchase and shortage cost functions. In *European Journal of Operational Research*, Vol. 230, 2013, No. 1. ISSN 0377-2217. pp. 26 - 41.
4. BEACH, R. et al. 2000. A review of manufacturing flexibility. In *European Journal of Operational Research*, Vol. 122, 2000, No. 1. ISSN 0377-2217. pp. 41 – 57.
5. CHOPRA, S., MOHAN, S. S. 2004. Managing Risk to Avoid Supply Chain Breakdown. In *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, 2004, No. 1. ISSN 1532-9194. pp. 53 - 61.
6. CHUU, S. J. 2011. Interactive group decision-making using a fuzzy linguistic approach for evaluating the flexibility in a supply chain. In *European Journal of Operational Research*, Vol. 213, 2011, No. 3. ISSN 0377-2217. pp. 279 - 289.
7. DAS, K. 2011. Integrating effective flexibility measures into a strategic supply chain planning model. In *European Journal of Operational Research*, Vol. 211, 2011, No. 1. ISSN 0377-2217. pp. 170 - 183.
8. DE TONI, A., TONCHIA, S. 1998. Manufacturing flexibility: a literature review. In *International Journal of Production Research*, Vol. 36, 1998, No. 6. ISSN 0020-7543. pp. 1587 – 1617.
9. GARAVELLI, A.C. 2003. Flexibility configurations for the supply chain management. In *International Journal of Production Economics*, Vol. 85, 2003, No. 2. ISSN 0925-5273. pp. 141 – 153.
10. GEORGIADIS, P., ATHANASIOU, E. 2013. Flexible long-term capacity planning in closed-loop supply chains with remanufacturing. In *European Journal of Operational Research*, Vol. 225, 2013, No. 2. ISSN 0377-2217. pp. 44 - 58.
11. GONG, Z. 2008. An economic evaluation model of supply chain flexibility. In *European Journal of Operational Research*, Vol. 184, 2008, No. 2. ISSN 0377-2217. pp. 745 - 758.
12. GUALANDRIS, J. et al. 2015. Sustainable evaluation and verification in supply chains: Aligning and leveraging accountability to stakeholders. In *Journal of Operations Management*, Vol. 38, 2015, No. 5. ISSN 0272-6963. pp. 1 - 13.
13. LUMMUS, R. R. et al. 2005. Delphi study on supply chain flexibility. In *International Journal of Production Research*, Vol. 43, 2005, No. 13. ISSN 0020-7543. pp. 2687 - 2708.
14. MOON, K. K. L. et al. 2012. An instrument for measuring supply chain flexibility for the textile and clothing companies. In *European Journal of Operational Research*, Vol. 222, 2012, No. 2. ISSN 0377-2217. pp. 191 - 203.
15. MULA, J. et al. 2010. Mathematical programming models for supply chain production and transport planning. In *European Journal of Operational Research*, Vol. 204, 2013, No. 3. ISSN 0377-2217. pp. 377 - 390.
16. SÁNCHEZ, A. M., PÉREZ, M. P., 2005. Supply chain flexibility and firm performance: a conceptual model and empirical study in the automotive industry. In *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, 2005, No. 7. ISSN 0144-3577. pp. 681 – 700.
17. SODHI, M. S., TANG, C. S. 2012. *Managing supply chain risks*. Sydney : Springer, 2012. 351 p. ISBN 978-1-4614-3237-1.
18. STEVENSON, M., SPRING, M., 2007. Flexibility from a supply chain perspective: definition and review. In *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, 2007, No. 7. ISSN 0144-3577. pp. 685 – 713.

19. SWAFFORD, P.M., GHOSH, S., MURTHY, N., 2006. The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. In *Journal of Operations Management*, Vol. 24, 2006, No. 2. ISSN 0272-6963. pp. 170 – 188.
20. TANG, C., TOMLIN, B., 2008. The power of flexibility for mitigating supply chain risks. In *International Journal of Production Economics*, Vol. 116, 2008, No. 1. ISSN 0925-5273. pp. 12 – 27.
21. ZÁVADSKÝ, J., ZÁVADSKÁ, Z. 2014. Utilisation of business process models in managerial practice: An empirical study in Slovak companies certified to the ISO 9001 standard. In *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24, No. 3-4, 2014, pp. 319 - 337.

Author: Ing. Lenka Veselovská, PhD., Matej Bel University, Banská Bystrica 975 90, Slovak Republic, e-mail: lenka.veselovska@umb.sk

Faktory pracovnej motivácie a ich využitie pri vytváraní motivačných programov v hoteloch *Work Motivation Factors and Their Use in Creating Motivation Programs in Hotels*

Ľudmila Mazúchová, Alena Kaščáková

The aim of this article is to group employees of chain and independent hotels by motivation factors and then compile motivation related groups of employees. Motivation means decision to act. To this conclusion occurs when there are sufficient motivation factors that encourage employees to be willing to invest their time and energy to perform daily work. Most employees need more than only one motivation factor. To increase satisfaction, work performance and employee loyalty are used motivation programs. These programs focus on individuals, working groups or entire hotel. They must be adapted not only to the objectives and opportunities of the hotel, as well as corporate culture, employees' needs and motivation factors that influence their behavior and job satisfaction. Cluster analysis provides us with an effective way to find out the motivation related employee groups for which could be developed specific motivation programs.

Key words: *Employees. Cluster Analysis. Hotel. Motivation Factors. Motivation Programs.*

JEL Classification: *L₈₃, M₁.*

Úvod

V súčasnosti je pre hotelové podnikanie charakteristická orientácia na zvyšovanie efektívnosti a produktivity práce. Najcennejším zdrojom hotelového podnikania sú zamestnanci. Podstata produktivity práce a zlepšenia pracovného výkonu je najmä v motivácii zamestnancov. Potrebné je preto najskôr odhaliť a pochopiť faktory, resp. motívy, ktoré aktivizujú zamestnancov a následne vytvoriť systém opatrení na jej zvýšenie. Motivácia je základom zmeny správania sa a významne ovplyvňuje pracovný výkon z hľadiska predpokladanej kvality a kvantity.

Pre zvýšenie spokojnosti, pracovného výkonu a lojality zamestnancov sa využívajú motivačné programy, ktoré sa zameriavajú na jednotlivcov, pracovné skupiny alebo celý hotel. Musia byť prispôbované nielen cieľom a možnostiam hotela, ale aj kultúre, potrebám zamestnancov a motivačným faktorom, ktoré ovplyvňujú ich správanie a spokojnosť v práci. Efektívny spôsob zisťovania motivačne príbuzných skupín zamestnancov, pre ktoré je možné vypracovať konkrétne motivačné programy poskytuje zhľuková analýza.

1. Faktory pracovnej motivácie zamestnancov hotelov

Pracovnou motiváciou rozumieme rozhodnutie zamestnanca konať. K tomuto rozhodnutiu dochádza, ak existuje dostatok motivačných faktorov, ktoré zamestnancov podnecujú k tomu, aby boli ochotní vynaložiť svoj čas a energiu na vykonávanie každodennej práce. Pritom väčšina zamestnancov potrebuje viac ako len jeden faktor motivácie (Kamp, 2000). „Vzdelaný a motivovaný zamestnanec rozumie širším súvislostiam problémov a má silnejší záujem o motív uskutočňovať kroky zamerané na odstránenie konfliktov. Pochvala, dôvera, spolupráca, vzájomná komunikácia, podpora, nadštandardné finančné ohodnotenie a zdravá kritika pôsobia ako motivačné faktory“ (Janovská, 2002, s. 25). Na základe kombinácie motivačných faktorov vykonáva väčšina zamestnancov svoju prácu lepšie, efektívnejšie, účinnejšie a s chuťou. Motivačné faktory pritom môžu mať finančnú alebo nefinančnú formu (Hitka, 2006).

Už v tzv. teóriách pracovnej motivácie sa autori (napr. Maslow, 1943; Herzberg, 1954; McGregor, 1960) prikláňali k rôznym motivačným faktorom. Maslow (1943) vychádza z ľudských potrieb (fyziologické potreby, potreby sociálnej istoty, osobnosti, úcty a potreba sebarealizácie). Z jeho teórie vyplýva, že zamestnancom je potrebné vytvoriť vhodné pracovné prostredie, príjemnú atmosféru na pracovisku, podporovať tvorivý prístup a samostatnosť v rozhodovaní zamestnancov. Herzberg (1954) rozlišuje vo svojej dvojfaktorovej teórii motivátory a hygienické faktory. Motivátory (napr. zodpovednosť, povýšenie, uznanie, úspech) prispievajú k vyššej tolerancii nedostatkov týkajúcich sa mzdy, pracovných podmienok alebo vzťahov na pracovisku. Herzberg bol presvedčený, že hygienické faktory sa prejavujú ako vonkajšie vplyvy, ktoré neovplyvňujú priamo pracovnú činnosť zamestnancov a vyvolávajú krátkodobý pocit uspokojenia, prípadne až nespokojnosť. McGregor (1960) je predstaviteľom teórií X a Y. Kým teória X je skĺbením odmeny a hmotných výhod s trestom, kritikou a obmedzovaním, teória Y naopak predpokladá, že zamestnanci sú aktívni a iniciatívni. Zdôrazňuje sa ich zodpovednosť, samostatnosť a neformálne vzťahy. Významnou súčasťou teórií X a Y je zistenie, že s rozvojom ľudskej spoločnosti stále viac zamestnancov zodpovedá typu Y. Z toho vyplýva, že manažéri musia zmeniť svoje prístupy a nahradiť ich novými, efektívnejšími, ktoré by viedli k lepšiemu pochopeniu zamestnancov.

Predmetom skúmania pracovnej motivácie viacerých domácich a zahraničných autorov (Stýblo, 1993, s. 162; Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 19; Nawrocka, Oparka, 2007, s. 96; Maroudas, Kyriakidou, Vacharis, 2008, s. 266; Blašková, Hitka, 2011, s. 34; Jelačić, 2011, s. 6) sú rôzne motivačné faktory. Prehľad motivačných faktorov sme zoradili od najviac po najmenej motivujúce (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Motivačné faktory podľa výsledkov prieskumov domácich a zahraničných autorov

Prieskum	Motivačné faktory
Dotazníkový prieskum National Retail Dry Goods Lurton, 1945	- zaujímavá práca - primeraná mzda - pracovný postup - vonkajšie podmienky - istota zamestnania - uznanie práce - porozumenie a pochvala - pomoc pri riešení osobných problémov

Mannesmanov výskum, Friedenburg, 1966	- istota zamestnania - pracovné podmienky - dobrí spolupracovníci - dobrý manažér - možnosti postupu - vysoký plat - samostatnosť - možnosť zapracovania - pracovná doba - ľahká práca	
Výsledky výskumu Frurstenberga a i., SRN, 1969	- mzda - pracovné podmienky - pracovné prostredie - dobrá organizácia - dobré vzťahy	
Výsledky americkej štúdie, 1991 – porovnanie motivačných faktorov zamestnancov a manažérov (In Stýblo, 1993)	- zaujímavá práca - ocenenie vykonanej práce - pocit „byť pri veciach“ - pracovná istota - vysoký zárobok - lojalita manažérov - rozvoj kariéry - dobré pracovné podmienky - taktné správanie - pomoc pri riešení osobných problémov	- vysoký zárobok - pracovná istota - rozvoj kariéry - pracovné podmienky - zaujímavá práca - lojalita zamestnancov - taktné správanie - ocenenie práce - pomoc pri riešení problémov - pocit „byť pri veciach“
Výsledky skúmania motivačných faktorov, Nawrocka, Oparka, Dolné Sliezsko, 2007	- motivačná prémie - financovanie školení a vzdelávania - spolufinancovanie školení a vzdelávania - mzdové formy motivovania - provízie z predaja - rozvoj kariéry - zahraničné stáže	
Prieskum Maroudas, Kyriakidou, Vacharis, Grécko, 2008	- vzdelávanie - finančný bonus - zľavy v hoteli - odmeny - poistenie - financovanie vzdelávania - platená dovolenka - odvoz do/ z práce - stravovanie v hoteli - ďalšie finančné príspevky	
Výsledky výskumu Blaškovej, Hitku, Slovenská republika, 2009	- možnosť zvýšenia mzdy - radosť z dobre vykonanej práce - rozvoj zručností - vzdelávacie aktivity - rozvoj kariéry - zodpovednosť a cieľavedomosť - úspešnosť, sebauspokojenie - osobnostný rozvoj - dobré vzťahy s manažérom	

Výsledky výskumu Jelačića, Chorvátsko, 2010	- poďakovanie a pochvala - vzdelávacie aktivity - zaujímavá práca - rozvoj kariéry - podpora - zodpovednosť - samostatnosť - úspech
---	--

Zdroj: Spracované podľa Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 19 a doplnené o Stýblo, 1993, s. 162; Nawrocka, Oparka, 2007, s. 96; Maroudas, Kyriakidou, Vacharis, 2008, s. 266; Blašková, Hitka, 2011, s. 34; Jelačić, 2011, s. 6.

Na základe realizovaných prieskumov môžeme charakterizovať spoločné motivačné faktory, ktoré sme využili v našom prieskume:

- možnosť vzdelávania – tým, že má zamestnanec možnosť rozšíriť svoje vedomosti, môže zvýšiť nielen svoj osobnostný, ale aj pracovný rast. Odporúčame najprv zistiť záujem zamestnancov pred konkrétnou ponukou manažéra;
- istota pracovného miesta – v súčasnej ekonomickej situácii je to jeden z najvýznamnejších motivačných faktorov. Zamestnanec pracuje s väčším nasadením, ak vie, že jeho pracovné miesto je stabilné;
- komunikácia so spolupracovníkmi, manažérom – nejde pritom len o informácie súvisiace s prácou zamestnancov, ale aj o osobnú komunikáciu medzi zamestnancami alebo medzi zamestnancom a manažérom. Komunikácia má byť otvorená, aby pracovná atmosféra bola pozitívna. Negatívnym vplyvom je zatajovanie informácií. Manažér má poskytovať dostatok informácií a nájsť si čas aj na krátku konverzáciu so zamestnancami;
- finančné výhody (odmeny) – ďalší zo spôsobov motivovania zamestnancov, pôsobia pozitívne najmä na zamestnancov s nižšími príjmami. Nie je ale vhodné, ak sa hotel zameria len na takýto druh motivácie. Z dlhodobého hľadiska ide o finančne náročné rozhodnutie z pohľadu hotela a výsledkom nie je dlhodobé zvýšenie pracovného výkonu;
- pochvala (od manažéra, host'a) – každý zamestnanec si zaslúži pochvalu za dobre vykonanú prácu. Ide o jeden z najjednoduchších motivačných faktorov s veľkým vplyvom na zamestnancov. Manažéri nesmú zabúdať na slová „prosím“ a „ďakujem“;
- štýl vedenia manažéra – dôležité je, aby manažér poznal svojich zamestnancov, vedel k nim nájsť správny prístup a dokázal ich správnu mierou ovplyvniť;
- vzťahy na pracovisku – základom ich formovania je vzájomná spolupráca, podpora a ochota pomôcť, prísť do práce skôr, resp. ostať v práci dlhšie;
- právomoc a zodpovednosť – zodpovednosť za svoju prácu nesie zamestnanec. Na zvýšenie pocitu zodpovednosti a pocitu, že jeho názor je pre manažéra dôležitý a zapája sa tak do rozhodovania. Na jednej strane to môže zamestnanca motivovať ako prejav dôvery a úcty, na druhej strane sa manažér dozvie informácie, ktoré mu pomôžu prijať správne rozhodnutie;
- možnosť seberealizácie – seberealizácia a samostatnosť v práci sú prejavom dôvery manažéra v schopnosti zamestnanca;
- rozvoj kariéry – predpokladom rozvoja kariéry je dosiahnutie plánovaného cieľa v zdokonalení vykonávanej práce, pracovný postup. Je dôležité v hoteloch dodržiavať pravidlá pracovného postupu, pretože zamestnanci budú motivovaní pracovať viac a lepšie;

- imidž hotela – značka hotela motivuje zamestnancov tým, ako pôsobí na okolie a akú má povesť. Zamestnanci sa v tomto prípade stotožňujú s kultúrou a cieľmi hotela a vo vlastnom záujme sa ich snažia dosiahnuť.

2. Cieľ, materiál a metodika

Cieľom state je zoskupiť zamestnancov sieťových a nezávislých hotelov podľa motivačných faktorov a následne zostaviť motivačne príbuzné skupiny zamestnancov. Údaje sme získali metódou opytovania formou dotazníka, ktorý sme distribuovali osobne a prostredníctvom internetu zamestnancom skúmaných hotelov. Oslovili sme 2500 zamestnancov hotelov. Návratnosť dotazníkov bola 37,8 %, to znamená, že prieskumu sa zúčastnilo 755 zamestnancov, z toho 334 zamestnancov sieťových hotelov a 421 zamestnancov nezávislých hotelov (tabuľka 2). Zamestnancov sme rozdelili podľa pracovných pozícií, a to manažér, recepcionár, čašník, kuchár, chyzná, upratovačka, pomocná sila a iné.

Tabuľka 2 Počet respondentov dotazníkového prieskumu

Hotel	Počet hotelov	Počet respondentov	Podiel v %
Sieťový	34	334	44,2
Nezávislý	395	421	55,8
Spolu	429	755	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2015.

Podľa Likertovej škály (1 – áno, 2 – skôr áno, 3 – neviem, 4 – skôr nie, 5 - nie) mali respondenti označiť motivačné faktory, ktoré ovplyvňujú ich pracovnú motiváciu.

V dotazníku mali respondenti možnosť k jednotlivým motivačným faktorom označiť aj odpoveď neviem. Túto možnosť sme dali respondentom k dispozícii, aby sme ich nenútili odpovedať výberom motivačných faktorov, ak nemali jednoznačný názor, prípadne sa nevedeli rozhodnúť. Z pohľadu spracovania údajov sme však tieto odpovede museli vylúčiť. Z pôvodného počtu 334 zamestnancov sieťových hotelov sa do spracovania dostalo 309 a z odpovedí 421 zamestnancov nezávislých hotelov bolo analyzovaných 400 respondentov.

Verifikovali sme pritom predpoklad, že motivačne príbuzné skupiny budú rozdielne pre zamestnancov sieťových a nezávislých hotelov. Na spracovanie údajov sme použili program MS Office Excel a štatistický softvér SPSS 19.

Vzhľadom na to, že pracovná motivácia zamestnancov je založená na odlišných kritériách (motivačných faktoroch), na zistenie motivačne príbuzných skupín zamestnancov využijeme metódu zhlukovej analýzy. Na jej základe budeme môcť vypracovať jednotné motivačné programy.

Aplikácia zhlukovej analýzy pozostáva z troch etáp: rozčlenenie (vyselektovanie skupín zamestnancov), interpretácia (pomenovanie skupín) a profilovanie (popis charakteristík).

Prvá etapa (rozčlenenie) dáva odpoveď na to, ako odmerať podobnosť skupín zamestnancov z pohľadu pracovnej motivácie, aký algoritmus je vhodné použiť a koľko skupín je nevyhnutné vytvoriť. Dôležité je posúdiť, do akej miery sa dosiahol cieľ zhlukovej analýzy.

Druhá etapa (interpretácia) je charakteristická pomenovaním podstaty vytvorených zhlukov. Často sa využívajú zhlukové centroidy (aritmetické priemery znakov meraných na objektoch zaradených do jednotlivých zhlukov).

Tretia etapa (profilácia) vysvetľuje, ako a čím sa medzi sebou jednotlivé zhluky odlišujú. Začína sa pomenovaním a charakteristikou znakov vytvorených zhlukov a popisuje nepriamo súvisiace aspekty, to znamená, že dodatočne opisuje vplyvy, ktoré neboli analyzované v rámci zhlukovania. Technikou hierarchického zhlukovania bude Wardova metóda na podrobnejšie preverenie štruktúry a poradia dôležitosti motivačných faktorov a na meranie podobnosti objektov bola použitá Euklidova vzdialenosť (Kalický, Hitka, 2006; Kaščáková, Nedelová, 2011).

Pre veľký počet respondentov (334 zamestnancov sieťových hotelov a 421 zamestnancov nezávislých hotelov) sme použili metódu dvojkrovového zhlukovania (Two-Step Cluster Analysis). Je to metóda, ktorej hlavnou výhodou je možnosť pracovať zároveň so spojitými aj s kategoriálnymi premennými. Metóda pracuje v dvoch krokoch. V prvom kroku sa vytvorí hierarchická štruktúra, ktorú tvorí veľký počet skupín. Vypočítajú sa hodnoty Akaikovho informačného kritéria (AIC) alebo Bayesovho informačného kritéria (BIC) na určenie ideálneho počtu zhlukov (Koróny, 2007). „V druhom kroku sa čiastkové skupiny zoskupujú do zhlukov na základe odporúčaného počtu zhlukov. Dvojstupňové zhlukovanie sa používa v prípade, ak je k dispozícii veľký počet objektov.“ (Kaščáková, 2009, s. 149).

3. Výsledky a diskusia

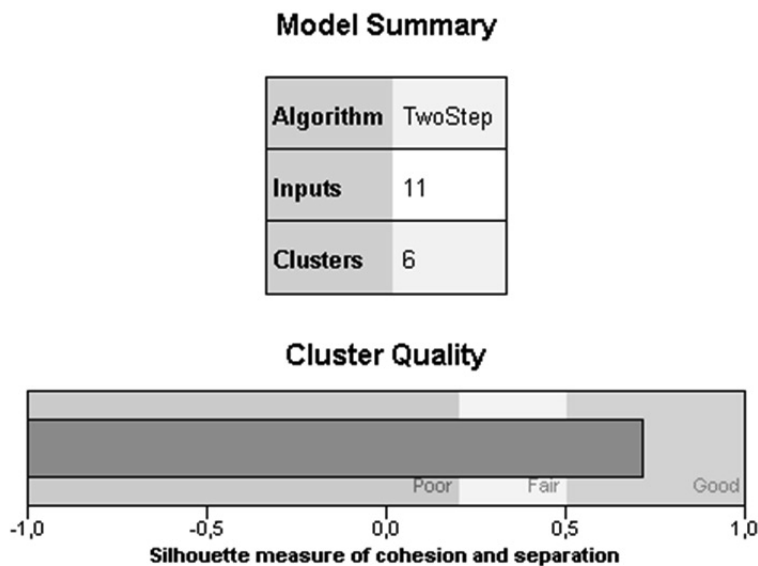
Z výsledkov zhlukovania vyplýva, že motivačne príbuzné skupiny sú v sieťových a nezávislých hoteloch rozdielne. Respondentov sieťových hotelov rozdelujeme do šiestich skupín (obrázok 1, tabuľka 3). Štruktúra zoskupenia zamestnancov podľa motivačných faktorov je uvedená v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Rozdelenie zamestnancov sieťových hotelov do motivačne príbuzných skupín

Skupina	Motivačný faktor	Pracovná pozícia	Počet respondentov	Podiel v %
1.	– právomoc a zodpovednosť – možnosť seberealizácie – finančné výhody	manažér	5	9,6
		čauník	8	15,4
		kuchár	1	1,9
		recepčníár	21	40,4
		pomocná síla	1	1,9
		iné	16	30,8
Spolu			52	100,0
2.	– vzťahy na pracovisku – komunikácia s manažérom	kuchár	30	100,0

3.	– štýl vedenia manažéra – pochvala – komunikácia s manažérom	recepčníár chyžná upratovačka pomocná sila iné	1 8 7 5 6	3,7 29,6 25,9 18,8 22,2
Spolu			27	100,0
4.	– vzdelávanie – finančné výhody – rozvoj kariéry	čaušník	73	100,0
5.	– právomoc a zodpovednosť – možnosť seberealizácie	manažér	39	100,0
6.	– istota pracovného miesta – imidž hotela	recepčníár	88	100,0

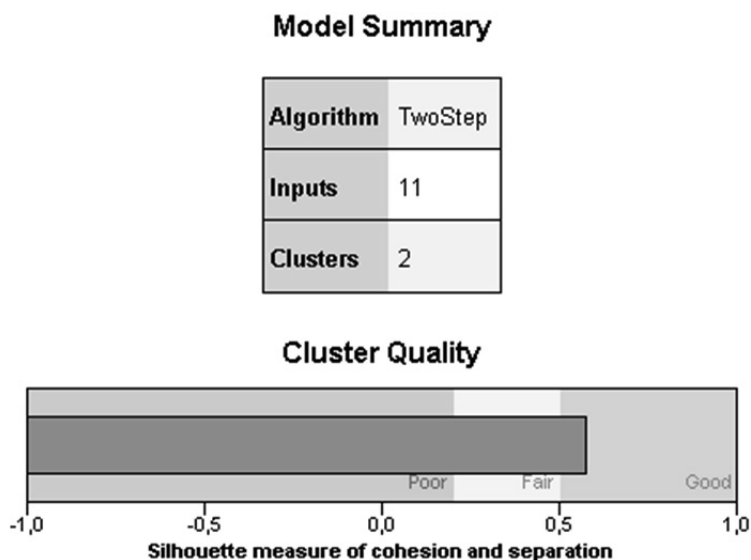
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výstupu z SPSS 13, 2015.



Obrázok 1 Zoskupenie zamestnancov sieťových hotelov pomocou dvoj krokovej zhlukovej analýzy
Zdroj: Výstup z SPSS 13, 2015.

Pre prvú a tretiu skupinu sú charakteristické viaceré pracovné pozície. Pracovné pozície manažér, čašník, kuchár a recepcionár sú vo väčšom zastúpení v ďalších samostatných skupinách. V prvej skupine zamestnancov prevládajú motivačné faktory, ako je právomoc a zodpovednosť, možnosť sebarealizácie a finančné výhody. Pre druhú skupinu kuchárov sú najviac motivujúcimi vzťahy na pracovisku a komunikácia s manažérom. V tretej skupine sú viaceré pracovné pozície. Prevládajú v nej zamestnanci, ktorých môžeme začleniť do pomocného personálu, pretože v nej majú najväčšie zastúpenie chyžné (29, 6 %), upratovačky (25, 9 %), pomocné sily (18, 8 %) a ďalšie pracovné pozície (3 zamestnanci technického útvaru, 3 skladníci). Túto skupinu zamestnancov najviac motivuje štýl vedenia manažéra, pochvala a komunikácia s manažérom. Ďalšie skupiny tvoria samostatné pracovné pozície. V štvrtej skupine sú v zastúpení iba čašníci, pre ktorých je najviac motivujúcim faktorom možnosť vzdelávania, finančné výhody a rozvoj kariéry. Pre manažérov (piata skupina) je najviac motivujúcim faktorom právomoc a zodpovednosť, ako aj možnosť sebarealizácie. Poslednú skupinu tvoria recepcionári, ktorých spoločným motivačným faktorom je istota pracovného miesta a imidž hotela.

Konštatujeme, že aj zhľukovanie zamestnancov nezávislých hotelov je dobré. Respondentov nezávislých hotelov však môžeme rozdeliť len do dvoch skupín (obrázok 2, tabuľka 4). Štruktúru zoskupenia zamestnancov podľa motivačných faktorov uvádzame v tabuľke 4.



Obrázok 2 Zoskupenie zamestnancov nezávislých hotelov pomocou dvojkrokovej zhľukovej analýzy
Zdroj: Výstup z SPSS 13, 2015.

Prvá skupina je charakteristická zastúpením viacerých pracovných pozícií (manažér, čašník, kuchár, recepcionár, chyžná, upratovačka, pomocná sila, iné pracovné pozície – riaditeľ, manažér stravovacieho útvaru, zdravotná sestra – masér, skladník, zamestnanec technického útvaru). A sú pre ňu najviac motivujúcim faktorom finančné výhody (56,5 %), rozvoj kariéry (46,5 %) a vzdelávanie (43 %). Druhú motivačne príbuznú skupinu tvoria recepcionári, pre ktorých sú najviac motivujúce nefinančné faktory, konkrétne pochvala, štýl vedenia manažéra a vzťahy na pracovisku.

Tabuľka 4 Rozdelenie zamestnancov nezávislých hotelov do motivačne príbuzných skupín

Skupina	Motivačný faktor	Pracovná pozícia	Počet respondentov	Podiel v %
1.	– finančné výhody – rozvoj kariéry – vzdelávanie	manažér	52	20,0
		čauník	97	37,3
		kuchár	35	13,5
		recepionár	26	10,0
		chyžná	14	5,4
		upratovačka	9	3,5
		pomocná sila	4	1,5
		iné	23	8,8
Spolu			260	100,0
2.	– pochvala – štýl vedenia manažéra – vzťahy na pracovisku	recepionár	140	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výstupu z SPSS 13, 2015.

Kým v sieťových hoteloch sme zlúčili štyri skupiny zamestnancov zo samostatných pracovných pozícií kuchár, čauník, manažér a recepionár, v nezávislých hoteloch vznikla iba jedna samostatná skupina recepionárov. Predpokladáme, že je to ovplyvnené aj tým, že sieťové hotely majú vypracovaný motivačný program, na rozdiel od nezávislých hotelov. To znamená, že zamestnanci sieťových hotelov sú už zvyknutí a prispôbení pôsobeniu nástrojov motivovania zo strany manažérov. Ďalším dôvodom je vyššia spokojnosť zamestnancov sieťových hotelov s pracovnou motiváciou. Aj napriek tomu, z výsledkov prieskumu vyplýva, že pre zamestnancov sieťových hotelov nie sú motivačné programy dostatočne motivujúce. Ešte pred začiatkom zavedenia motivačného programu je preto dôležité skúmať motivačné faktory zamestnancov.

Je nevyhnutné motivovať zamestnancov, a tým zabezpečiť ich spokojnosť. Zamestnanci, ktorí sú správne motivovaní, podávajú lepší výkon. Lepšie výkony prispievajú k zvyšovaniu spokojnosti hostí a ich spokojnosť sa prejaví v tržbách hotela. Je to permanentný, opakujúci sa kolobeh a pracovná motivácia v ňom zohráva dôležitú úlohu.

Záver

Cieľom state bolo zoskupiť zamestnancov sieťových a nezávislých hotelov podľa motivačných faktorov a následne zostaviť motivačne príbuzné skupiny zamestnancov. Zhlukovou analýzou sme rozdelili zamestnancov sieťových hotelov do šiestich a zamestnancov nezávislých hotelov do dvoch motivačne príbuzných skupín. Na základe toho je možné vytvoriť pre jednotlivé skupiny zamestnancov vhodné motivačné programy. Tieto skupiny sú rozdielne podľa počtu skupín, ako aj motivačných faktorov pre jednotlivé pracovné pozície zamestnancov. Potvrdili sme tak predpoklad, že motivačne príbuzné skupiny sú rozdielne pre zamestnancov sieťových a nezávislých hotelov.

Aktivity súvisiace s motiváciou zamestnancov zvyšujú pridanú hodnotu a predstavujú konkurenčnú výhodu pre hotel. Preto je nevyhnutné, aby manažéri aktívne využívali vhodné motivačné programy na riadenie pracovnej motivácie zamestnancov a prispievali tak k dosahovaniu cieľov hotela.

Kľúčové slová: Hotel. Motivačný faktor. Zamestnanci. Zhluková analýza.

Grantová podpora: Stať je súčasťou riešenia grantového projektu VEGA 1/0235/14 – Formovanie organizačnej kultúry a systému riadenia podnikov s medzinárodným zastúpením v interkultúrnom prostredí.

Zoznam použitej literatúry

1. BLAŠKOVÁ, M., HITKA, M. 2011. *Model riadenia pracovnej motivácie v priemyselných podnikoch*. Zvolen : Technická univerzita, 2011. 171 s. ISBN 978-80-228-2296-1.
2. FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava : IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.
3. HERZBERG, F. 1954. *The Motivation to Work*. New York : John Wiley and Sons, 1954. ISBN 978-1-56000-634-3.
4. HITKA, M. 2006. *Tvorba výkonného tímu v organizácii*. Zvolen : Technická univerzita, 2006. 80 s. ISBN 80-228-1602-7.
5. JANOVSKEJ, M. 2002. Spokojný zákazník – investícia do budúcnosti. In *Starostlivosť o zákazníka v cestovnom ruchu: Zborník z vedeckej konferencie*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2002, s. 20 – 29.
6. JELAČIĆ, D. 2011. Motivating of Wood Processing and Furniture Manufacturing Companies Employees in the Time of Economic Crisis. In *Human Resources Management and Ergonomics*, roč. 5, 2011, č. 1. ISSN 1338-4988, s. 1 – 10.
7. KALICKÝ, J., HITKA, M. 2006. Analýza motivácie v čase. In *Fórum manažéra*, roč. 2, 2006, č. 4. ISSN 1336-7773, s. 43 – 49.
8. KAMP, D. 2000. *Manažer 21. století*. Praha : Grada Publishing, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.
9. KORÓNY, S. 2007. Dvojkroková zhluková analýza – automatické zistenie počtu zhlukov. In *Forum Statisticum Slovaca*, roč. III, 2007, č. 1. ISSN 1336-7420, s. 55 – 66.
10. KAŠČÁKOVÁ, A. *Zhluková analýza*. In KRÁĽ, P. a kol. 2009. *Viacrozmerné štatistické metódy na riešenie problémov ekonomickej praxe*. [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné na internete: <<https://www.researchgate.net/>>
11. KAŠČÁKOVÁ, A., NEDELOVÁ, G. 2011. *Štatistické metódy pre spoločenské a humanitné vedy*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2011. 72 s. ISBN 978-80-557-0345-9.
12. MAROUDAS, L., KYRIAKIDOU, O., VACHARIS, A. 2008. Employees motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. In *Managing Leisure*, roč. 13, 2008. ISSN 1360-6719, s. 258 – 271.
13. MASLOW, A. H. 1943. A theory of human motivation. In *Psychological Review*, roč. 50, 1943, č. 4. ISSN 0033-295X, s. 370 – 396.
14. MCGREGOR, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York : Cambridge University Press, 1960. ISBN 0-521-80768-9.
15. NAWROCKA, E., OPARKA, S. 2007. *Hotel w XXI wieku zarządzanie w warunkach globalizacji*. Wrocław : Wyższa Szkoła Zarządzania Edukacja, 2007. 274 s. ISBN 978-83-87708-49-8.
16. STÝBLO, J. 1993. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

Adresa autoriek: Ing. Ľudmila Mazúchová, Ing. Alena Kaščáková, PhD., Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica; e-mail: ludmila.mazuchova@umb.sk, alena.kascakova@umb.sk.

Podnikanie slovenských podnikov cestovného ruchu v daňových rajoch *Slovak Tourism Companies Doing Business in Tax Heaven*

Michal Ištók, Barbara Al Khouri

The main aim of this article is to provide an overview of Slovak tourism companies involved in onshore and offshore business until the end of the year of 2014. Based on the available data provided to us by the company Bisnode Slovensko, we analyse the increasing interest of the Slovak tourism companies in using the jurisdictions often marked as tax havens. As the term tax haven has no generally accepted definition, we offer the basic theoretical background also in this area. While the driving motives of establishing newly onshore and offshore companies are unknown and every corporate structure is probably individually default, we are able to provide interesting information related to their parent companies, share capital and ultimate beneficial owners.

Key words: *Onshore and offshore business. Slovak tourism companies. Tax have. Ultimate beneficial owner.*

JEL Classification: $F_{23}, H_{26}, K_{33}, K_{34}$

Úvod

Problematika využívania daňových rajov nielen slovenskými podnikmi je v súčasnej dobe viac než aktuálna. Daňové raje sa najčastejšie spájajú s daňovými únikmi a nemožnosťou identifikovať konečného prijímateľa pôžitkov. Podnikanie v daňových rajoch často využívajú aj spoločnosti, ktoré sa uchádzajú o verejné zákazky, a to vo väčšine prípadov úspešne.

Daňové raje poskytujú nielen podmienky vhodné na optimalizáciu dane z príjmu právnických osôb, ale medzi výhody patrí aj anonymita skutočného vlastníka, flexibilné usporiadanie vlastníckych vzťahov a bezpečná správa majetku. Podnikanie v daňových rajoch je kontroverzná téma. Dosiaľ neexistuje všeobecne akceptovaná definícia daňového raja alebo aspoň jednotný súbor kritérií, na základe ktorých by sa daný štát mohol pokladať za daňový raj. Rovnako neexistuje všeobecne akceptovaný zoznam daňových rajov. Do podnikania v daňových rajoch sa zapája mnoho slovenských podnikov vrátane podnikov cestovného ruchu a ich počet každoročne rastie.

1. Podstata podnikania v daňových rajoch

Využívanie daňových rajov sa v spoločnosti vníma negatívne. Pre podniky má toto podnikanie viaceré výhody. Podnikanie sa pokladá za legálne, vo veľkej miere dokáže minimalizovať riziká, ktoré sa spájajú s činnosťou vlády, či už v oblasti daní, právneho systému alebo kvality podnikateľského prostredia.

Počet krajín, ktoré sa považujú za daňové raje nie je presný. Dharmapala a Hines (2009) za daňové raje považujú 50 štátov sveta, Venckus a Gaidelys (2013) hovoria až o 65. Nerudová (2011) hovorí, že na základe identifikovaných faktorov možno za daňový raj označiť 35 štátov, pritom až 47 štátov poskytuje potenciálne škodlivé daňové preferencie.

OECD uvádza štyri základné kritériá, na základe ktorých je možné identifikovať daňové raje, a to žiadne alebo nízke daňové zaťaženie, neefektívna výmena daňových informácií, absencia transparentnosti a investovanie primárne na základe daňových stimulov a nie na báze reálnej ekonomickej aktivity.

Daňové raje rozdeľujeme na offshore a onshore jurisdikcie. Za offshore jurisdikcie sa považujú tzv. rýdze daňové raje, ktoré sú charakterizované veľmi nízkymi daňami, nedostatkom transparentnosti a ponukou špeciálnych daňových režimov. Tieto jurisdikcie sa zakladajú podľa Zákona o medzinárodných obchodných spoločnostiach (International Business Act). Medzi typických predstaviteľov offshore jurisdikcií patria napr. Bahamy, Belize, Britské Panenské ostrovy, Seychely, Panama a Kajmanské ostrovy (Weizig, Van Dijk, 2007; Dharmapala, Hines, 2009; Nerudová, 2011). D. J. Radu (2012) uvádza, že až 50 % medzinárodného obchodu prechádza cez offshore jurisdikcie (finančné centrá). Kajmanské ostrovy ako offshore jurisdikcia založili špeciálnu ekonomickú zónu, ktorá má byť základným prvkom podpory zdravotného cestovného ruchu. Podľa J. C. Sharmana (2010) majú niektoré offshore jurisdikcie prísnejšie normy na podnikovú transparentnosť a zverejňovanie ako väčšina štátov OECD.

Za onshore jurisdikcie sa považujú vybrané európske štáty, napr. Holandsko, Cyprus, Malta, Lichtenštajnsko alebo Luxembursko (The Economist, 2013; Mainelli, 2014). Významným kritériom označenia jurisdikcie ako daňového raja je jej umiestnenie v rankingu Financial Secrecy Index (FSI), ktorý hodnotí mieru utajovania vybraných informácií o podnikoch, ktoré majú sídlo v daňových rajoch (Tax Justice Network, 2014). Z európskych štátov sa tradične na popredných miestach umiestňuje Švajčiarsko, Luxembursko, Nemecko a Spojené kráľovstvo.

Niektoré zdroje (napr. The Economist, 2013) členia vybrané jurisdikcie aj na tzv. „midshore“, kam sa najčastejšie zaraďuje Hongkong alebo Singapur. Ide však o menej častú kategorizáciu.

Založenie spoločnosti v offshore jurisdikcii je podstatne lacnejšie ako v onshore jurisdikciách. Založenie spoločnosti v Belize sa pohybuje od 750 EUR (vrátane apostilovaných dokumentov), na Britských Panenských ostrovoch od 850 EUR a na Seychelách len od 650 EUR. Založenie spoločnosti v Holandsku sa pohybuje od 2 500 EUR a základný kapitál (pre akciové spoločnosti) musí byť splatený na špeciálny účet pre založenie.

Výskum podnikania v daňových rajoch sa zameriava zvyčajne na získavanie empirických dôkazov o presune zdaniteľných ziskov.

2. Cieľ a materiál

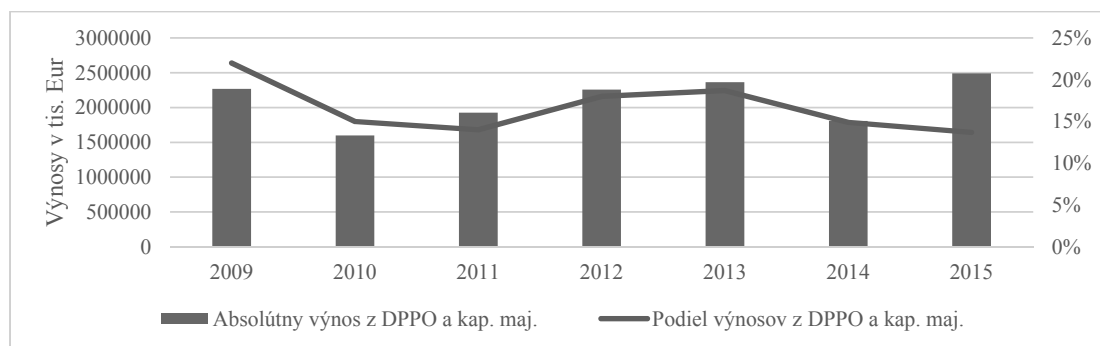
Cieľom state je poukázať na aktuálny stav slovenských podnikov cestovného ruchu, ktoré majú majiteľa so sídlom v daňových rajoch.

Základný súbor tvorí 4 362 slovenských podnikov (k 31. 12. 2014), ktoré mali podľa databázy Bisnode Slovensko vlastníka so sídlom v daňovom raji. Výberovým súborom sú slovenské podniky cestovného ruchu, ktoré mali vlastníka so sídlom v daňovom raji do konca roku 2014 a splňali odvetvovú klasifikáciu SkNACE – ubytovanie, stravovanie a pohostinstvo. Pre naplnenie cieľa state použijeme sekundárne zdroje, najmä legislatívne dokumenty zainteresovaných jurisdikcií

(obchodné zákonníky, daňové a účtovné zákony) a databázu poskytnutú spoločnosťou Bisnode Slovensko. Okrem využitia základných vybraných metód opisnej štatistiky použijeme teoretické metódy vedeckej práce, a to analýzy a syntézy, komparácie a obsahovo-kauzálnej analýzy.

3. Výsledky a diskusia

Z medzinárodného pohľadu je podnikateľské prostredie v Slovenskej republike nekonkurencieschopné. Podľa Transparency International sa SR pravidelne zaraďuje medzi krajiny s vysokou mierou korupcie, vnímanie nezávislosti súdnictva je najhoršie spomedzi všetkých členských štátov EÚ a rovnako alarmujúca je aj situácia s vymožitelnosťou práva a funkčnosťou súdov. Slovenských podnikateľov trápi aj vysoké daňové zaťaženie a časté zmeny zákonov o dani z príjmov. Podľa hodnotenia Paying taxes 2016 je daňové zaťaženie podnikateľov až 51,2 %, t. j. najvyššie od roku 2005. Len Zákon o dani z príjmov bol za posledných desať rokov novelizovaný takmer 50-krát. Slovenská republika sa umiestnila na piatom najhoršom mieste spomedzi členských štátov EÚ podielom daňových výnosov na HDP. Podľa štatistík Eurostatu, tento podiel dosahuje len 28 %. Pre porovnanie Česká republika dosahuje 35 %, Maďarsko 38 %, Poľsko 32,5 % a Rakúsko dokonca 42,5 % podiel. Z podielu 28 % pripadá na výnos z priamych daní len 5,6 % (z toho výnos dani z príjmov fyzických osôb 2,6 %), čo nás zaraďuje Slovenskú republiku medzi najhoršie štáty EÚ. Z hľadiska podielu nepriamych daní na HDP je Slovenská republika na poslednom mieste. Kým väčšina štátov má stabilný podiel výnosov dane z príjmov právnických osôb na celkových daňových výnosoch do štátneho rozpočtu, Slovenská republika zaznamenáva ich relatívny pokles. Medzinárodne porovnávanie a štatistiky dlhodobo indikujú vysokú neefektívnosť daného systému a jeho nastavenie. Vývoj daňových výnosov dane z príjmov právnických osôb a kapitálového majetku zachytáva graf 1.

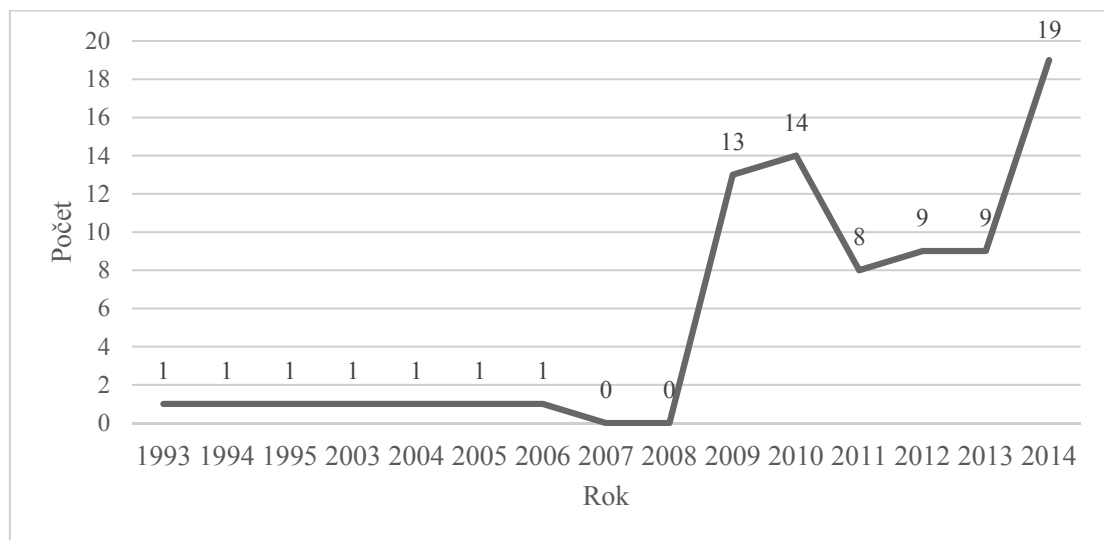


Graf 1 Vývoj daňových výnosov za DPPO a kapitálového majetku a ich vývoj podielu na daňových príjmoch

Zdroj: Vlastné spracovanie databázy z Interaktívneho rozpočtového portálu, 2016.

Kým v roku 2009 výnosy z dane z príjmov právnických osôb a kapitálového majetku tvorili 22 % na celkových daňových výnosoch, v roku 2015 bol tento podiel 13,7 %. Výnosy dane z príjmov a kapitálového majetku boli v roku 2015 oproti roku 2009 vyššie o viac ako 212 mil. EUR. Na základe uvedených skutočností nie je prekvapením, že mnohé slovenské podniky vrátane podnikov cestovného ruchu sa rozhodli presunúť svoje sídlo do daňového raja.

Ku koncu roku 2014 malo 80 slovenských podnikov cestovného ruchu (podľa SkNACE - odbor ubytovanie, stravovanie a pohostinstvo) sídlo v daňovom raji (Bisnode, 2015). Do roku 2014 majitelia týchto podnikov investovali do základného kapitálu viac ako 2,147 mld. EUR. Tieto údaje sú dostupné v Obchodnom registri a podľa viacerých odborníkov tvoria len 20 % všetkých prípadov. Za prelomový môžeme označiť rok 2009 (graf 2). Kým ku koncu roku 2008 bolo do podnikania v daňových rajoch zapojených len deväť slovenských podnikov cestovného ruchu, v roku 2009 ich počet stúpol až na trinásť. V sledovanom období odišlo z daňového raja šesť slovenských podnikov cestovného ruchu a tri zanikli.



Graf 2 Medziročný rast slovenských podnikov cestovného ruchu, ktoré podnikali v daňových rajoch v období 1993 až 2014 (SkNACE odbor ubytovanie, stravovanie a pohostinstvo)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa databázy Bisnode Slovensko, 2015.

Podniky v odbore ubytovania, stravovania a pohostinstva v sledovanom období tvorili 1,87 % z celkového počtu slovenských podnikov zapojených do podnikania v daňových rajoch. Najčastejšie ide o podniky, ktoré sa zaoberajú veľkoobchodom, maloobchodom, opravami a údržbou motorových vozidiel (25,09 %) a profesionálnymi, vedeckými a technickými činnosťami (23,37 %). Na činnosti v oblasti nehnuteľností pripadá 14,80 %, na administratívne a podporné služby 11 % a na ostatné 23,87 %.

Z 80 slovenských podnikov cestovného ruchu, ktoré majú majiteľa so sídlom v daňovom raji takmer 58 % pôsobí v Bratislavskom kraji. Oficiálne sídlo v okrese Bratislava I má 20 slovenských dcérskych spoločností (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Slovenské podniky cestovného ruchu so sídlom v daňovom raji ku koncu roka 2014 podľa samosprávnych krajov (SkNACE - odbor ubytovanie, stravovanie a pohostinstvo)

Kraj	BB	BA	KE	NR	PO	TN	TT	ZA
počet	9	46	3	4	7	3	5	3

Zdroj: Vlastné spracovanie databázy Bisnode Slovensko, 2015.

Pre slovenské podniky cestovného ruchu začínajú byť zaujímavé daňové raje až od roku 2009, pre ostatné odvetvia už od roku 2005. Jedným z dôvodov je fakt, že podniky cestovného ruchu pôsobiace v Slovenskej republike nie sú vo väčšine prípadov zapojené do medzinárodného podnikania, a tak je využívanie výhod optimalizácie dane z príjmov právnických osôb, napr. v oblasti licenčných poplatkov, úrokov alebo dividend obmedzené. Pritom nevieme identifikovať hlavné motívy slovenských podnikov cestovného ruchu, ktoré presunuli svoje sídlo do daňového raja. Predpokladáme, že okrem daňových výhod to bola primárne anonymita skutočného vlastníka. Presné určenie motívov by, podľa nášho názoru, malo byť predmetom ďalšieho skúmania v tejto oblasti.

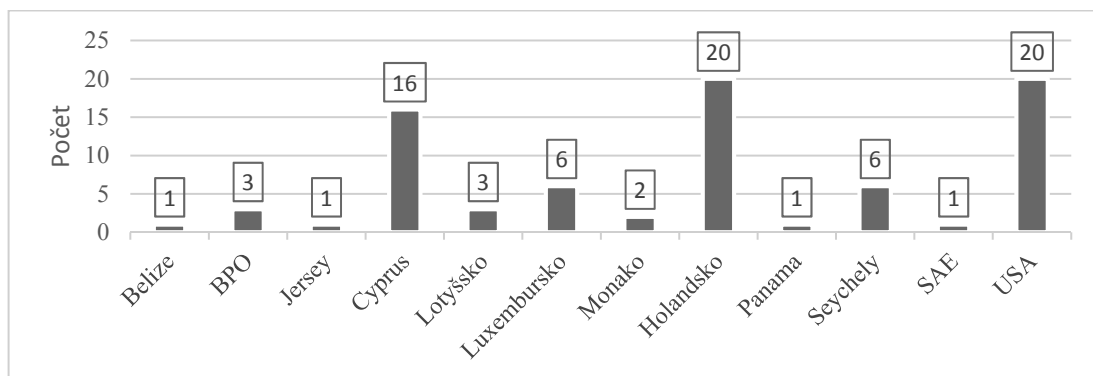
Bez ohľadu na odvetvovú príslušnosť najviac podnikov založených v Holandsku (takmer 27 %), ďalej v Spojených štátoch amerických (24 %) a na Cypre (17,52 %). Naopak, najmenej využívanými daňovými rajmi sú Marshallove ostrovy (0,05 %), holandské Antily (0,07 %) a Kajmanské ostrovy (0,09 %). Z hľadiska podielu základného kapitálu bolo prvé opäť Holandsko (viac ako 51 %), ďalej Luxembursko (20,3 %) a Cyprus (17,87 %). Ku koncu roku 2014 mali iba dva slovenské podniky sídlo na Marshallových ostrovoch a základný ich kapitál bol len 0,0001 %.

Databáza Bisnode Slovensko neobsahuje niektoré ďalšie daňové raje, ktoré sa často používajú na dosiahnutie cieľov a očakávajú od organizačnej štruktúry. Typickými predstaviteľmi, ktorí chýbajú v databáze Bisnode Slovensko je napr. Anguila (FSI 2013 – 61), Írsko (FSI 2013 – 47), Maurícius (FSI 2013 – 19), Švajčiarsko (FSI 2013 – 1), Samoa (FSI – 76) a Spojené kráľovstvo (FSI 2013 – 21).

Spoločnosti v Holandsku, Luxembursku a na Cypre najčastejšie vytvárajú organizačnú štruktúru vo forme holdingovej spoločnosti, ktoré plnia úlohu „matky“, resp. „supermatky“. Holdingová spoločnosť väčšinou plní funkciu aktívnej entity, ktorá drží obchodné podiely vo svojich dcérskych spoločnostiach, poskytuje úvery a opačným smerom prijíma dividendy. Voľba daňových rajov pri holdingových spoločnostiach je ovplyvnená individuálnymi požiadavkami podnikov a pritom sa kladie dôraz najmä na ochranu investícií, možnosti výhodného financovania v rámci skupiny a v neposlednom rade aj na nastavenie dividendového toku, resp. jeho nezaťaženie zrážkovými daňami (využitie Smernice Rady EÚ 2015/121 o spoločnom systéme zdaňovania uplatňovanom v prípade materských a dcérskych spoločností v členských štátoch). Uvedené daňové raje sa často využívajú aj na dosiahnutie potrebného medzinárodného imidžu s vysokou mierou prestíže a na realizovanie projektov v oblasti nehnuteľností. Luxembursko často zohráva úlohu vstupnej brány držiteľov podielov v Európe pre mimoeurópskych investorov.

Typické offshore jurisdikcie (Belize, Britské Panenské ostrovy, Jersey, Panama a Seychely) využíva len v 15 % z uvedených podnikov cestovného ruchu (graf 3).

Offshore jurisdikcie sa najčastejšie využívajú v súvislosti s anonymnou, flexibilnou a bezpečnou správou majetku. Typickým príkladom môže byť využívanie nadácie v Paname. Významnú úlohu majú Spojené štáty americké, ktoré sa podľa rankingu FSI 2013 umiestnili na 6. mieste (v rankingu FSI 2009 boli označené ako jurisdikcia s najvyššou mierou finančného tajomstva). V oblasti medzinárodného daňového plánovania sa často používa ako významný prvok založenie spoločnosti v Spojených štátoch amerických (typ LLC- Limited Liability Company- obdoba slovenskej s.r.o.) z dôvodu neručenia spoločníkov za záväzky spoločnosti a zdanenia príjmov až na úrovni spoločníkov (v prípade, že daná spoločnosť nemá žiadne príjmy zo zdrojov na území Spojených štátov amerických). V prípade, že spoločnosť splní podmienky, nemá povinnosť predkladať daňové priznanie ani účtovné výkazy.



Graf 3 Sídla majiteľov slovenských podnikov cestovného ruchu ku koncu roka 2014 (SkNACE - odbor ubytovanie, stravovanie a pohostinstvo)

Zdroj: Vlastné spracovanie databázy Bisnode Slovensko, 2015.

Okrem uvedených 80 podnikov cestovného ruchu sme identifikovali ešte 12 podnikov, ktoré podnikajú v cestovnom ruchu, ale podľa SkNACE patria do odboru kultúrnych, zábavných a rekreačných činností (zaoberajú sa podnikateľskou činnosťou v hotelierstve, kúpeľníctve, prevádzkovaní horských (lyžiarskych) stredísk a vodných športov), jeden podnik patrí do odboru nehnuteľností (prevádzkuje hotel) a šesť cestovných kancelárií patrí do odboru administratívne a podporné činnosti. Najpočetnejšie zastúpenie v tejto skupine podnikov má Žilinský samosprávny kraj (6), nasleduje Bratislavský (5) a jeden podnik je z Trenčianskeho samosprávneho kraja. Uvedené podniky získali majiteľa so sídlom v daňovom raji v rokoch 2010 až 2014.

Záver

Počet slovenských podnikov so sídlom v daňovom raji každoročne rastie. Tento stav je spôsobený nevyhovujúcim podnikateľským prostredím, negatívnym vnímaním korupcie a vysokou mierou daňového zaťaženia v Slovenskej republike. Aj keď sa podnikanie v daňových rajoch vníma negatívne, je nepopierateľné, že je pre slovenské podniky výhodné a ich počet výrazne rastie v čase. Podľa databázy Bisnode Slovensko (2015), v roku 2014 bolo na daňové raje napojených 4 362 slovenských podnikov (z toho 92 podnikov cestovného ruchu), čo oproti roku 2005 (1 510 podnikov) predstavuje rast takmer o 189 %. Ďalší vývoj presunu sídel slovenských podnikov cestovného ruchu do daňových rajov je pomerne jednoduché predpovedať. Rozhodovanie podnikov má dve roviny. Prvou rovinou sú náklady, ktoré sú potrebné na vytvorenie organizačnej štruktúry. Cena sa odvíja od stanovených cieľov, ktoré chce podnik dosiahnuť. Druhou rovinou je počet podnikov cestovného ruchu, pre ktoré je zaujímavé využívať podmienky daňových rajov. Ak predpokladáme, že by slovenské podniky chceli presunúť sídlo do daňového raja z daňových dôvodov, musí byť splnená podmienka minimálneho výsledku hospodárenia pred zdanením, ktorý sa podľa väčšiny poradenských spoločností pohybuje okolo 30 000 EUR. Podľa databázy CRIBIS, v Slovenskej republike je 293 podnikov v odvetví ubytovacích a stravovacích služieb, ktoré dosahujú hospodársky výsledok po zdanení viac ako 25 000 EUR. Vývoj podnikateľského prostredia v Slovenskej republike,

ceny za presun do daňového raja a stále pomerne vysoký počet ziskových podnikov v porovnaní s údajmi databázy Bisnode Slovensko sú predpokladom, že trend presunu slovenských podnikov cestovného ruchu do daňových rajov bude v nasledujúcich obdobiach pokračovať.

Kľúčové slová: Daňový raj. Podnik cestovného ruchu. Výhody daňového raja. Konečný beneficiant.

Zoznam použitej literatúry

1. BISNODE. 2015. *Záujem o daňové raje sa opäť zvyšuje. Zaradí sa Lotyšsko medzi najatraktívnejšie destinácie?* [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné na internete <<http://www.bisnode.sk/tiskove-zpravy/zaujem-o-danove-raje-sa-opat-zvysuje-zaradi-sa-lotyssko-medzi-najatraktivnejšie-destinácie/>>.
2. DHARMAPALA, D., HINES J. 2009. Which countries become tax havens ? In Journal of Public Finance, roč. 93, 2009, č. 9-10, s. 1058-1068. ISSN 0047-2727.
3. INTERAKTÍVNY ROZPOČTOVÝ PORTÁL. 2016. Monitoring štátneho rozpočtu. [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné na internete <<http://www.rozpocet.sk>>.
4. GAIDELYS, V., VENCKUS, A. 2013. Research methodology for offshore company activities. In Economics and management. roč. 18, 2013, č. 3, s. 521-525. ISSN 2029-9338.
5. MAINELLI, M. 2014. Protection ratches up: Long finance and offshore centres. [online]. Zyen.com. [cit. 2016-01-18]. Dostupné na internete: <<http://www.zyen.com/PDF/IFCER3MMainelliZyen.pdf>>.
6. NERUDOVÁ, D. 2011. Harmonizace daňových systémů zemí Evropské unie. Praha : Wolters Kluwer, 2011. 320 s. ISBN 978-80-7357-695-0.
7. PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. 2016. Index podnikateľského prostredia. [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné na internete: <<http://alianciapas.sk>>.
8. RADA EURÓPSKE ÚNIE. 2015. Smernica Rady (EÚ) 2015/121 o spoločnom systéme zdaňovania uplatňovanom v prípade materských a dcérskych spoločností v rozličných členských štátoch. [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné na internete: <<http://eur-lex.europa.eu>>.
9. RADU, D. J. 2012. Tax havens impact on the world economy. In Procedia – Social and Behavioral Sciences, roč. 3, 2012, č. 62, s. 398-402. ISSN 1877-0428.
10. SHARMAN, J. C. 2010. Shopping for Anonymous Shell Companies: An Audit Study of Anonymity and Crime in the International Finance System. In Journal of Economic Perspectives, roč. 24, 2010, č. 4, s. 127 – 140. ISSN 0895 – 3309.
11. TAX JUSTICE NETWORK. 2014. Financial secrecy index – final results for 2013. [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné na internete: <<http://www.financialsecrecyindex.com/PDF/FSI-Rankings-2013.pdf>>.
12. THE ECONOMIST. 2013. Storm survivors. 2013. [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné na internete: <<http://www.economist.com>>.
13. VENCKUS, A., GAIDELYS, V. 2013. Research methodology for offshore company activities. In Economics and management. roč. 18. vyd. 3, s. 521-525. ISSN 2029-9338.
14. WEIZIG, F., VAN DIJK, M. 2007. The global problem of tax havens: the case of the Netherlands. [online]. SOMO – Centre for Research on Multinational Corporation. [cit. 2016-01-20]. Dostupné na internete: <<http://www.somo.nl>>.

15. Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov.

Adresa autorov: Ing. Michal Ištók, Ing. Barbara Al Khouri, Ekonomická fakulta UMB,
Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica, michal.istok@umb.sk; barbara.alkhouri@umb.sk

Poskytovanie služieb bývania mimovládny neziskový sektorom ***Providing Housing Services through Non-governmental Non-profit Sector***

Helena Kuvíková, Mária Murray Svidroňová, Lýdia Gondášová

Housing is one of the basic human needs, therefore the demand for housing include all individuals in society. Apart from them, there is a wide range of public and private actors on the housing market. They represent the housing supply, financial and non-financial support, and form housing policies. The paper analyzes the role of non-governmental non-profit organizations in the housing provision in selected EU countries – The Netherlands and Austria, where the housing provision is at a high quality level. The main outcomes of the article are recommendations and principles that may be implemented in other countries, including Slovakia, in order to increase quality of housing policies and support of housing provision by non-governmental non-profit organizations.

Key words: *Housing policies. Non-profit sector. Non-governmental organizations. Social housing.*

JEL Classification: H_{44}, I_{38}, R_{38} .

Úvod

V krajinách Európskej únie si väčšina občanov dokáže zabezpečiť svoje bývanie na bytovom trhu vlastnými silami (Fico, 2011). Napriek tomu tu existujú aj skupiny a jednotlivci, pre ktorých zabezpečenie si bývania na primeranej úrovni je problémom. Štatistické údaje dokumentujú, že v Európe malo ešte v roku 2010 približne 3 milióny obyvateľov obmedzený prístup k dôstojnému bývaniu (Joint Report of Social Protection and Social Inclusion, 2010). Neschopnosť zabezpečiť si bývanie svojpomocne je pre niektoré skupiny obyvateľov jeden z hlavných dôvodov intervencie verejného aj mimovládneho neziskového sektora do oblasti bývania.

1. Sociálne bývanie ako východisko skúmania

Riešenie bývania pre ľudí neschopných si bývanie zabezpečiť samostatne sa spája s pojmom sociálne bývanie. Definícia sociálneho bývania podľa Carswella (2012), o ktorú sa pri tvorbe koncepčných materiálov opiera aj EÚ, rozlišuje dva významy tohto pojmu. Podľa prvého významu je sociálnym bývaním akékoľvek bývanie, na ktoré je vynaložená určitá forma verejnej podpory alebo sociálnej pomoci, a to priamo alebo sprostredkované. Takto vymedzený pojem sociálneho bývania je všeobecný, najmä ak by mal byť každý súkromný bytový fond podporený z verejných zdrojov zahrnutý do kategórie sociálneho bývania. Druhý význam uvedeného pojmu sa spája s bývaním zabezpečovaným štátom alebo inou verejnoprávnou, resp. súkromnoprávnou inštitúciou na neziskovom, netrhovom princípe.

Spôsob realizácie politiky sociálneho bývania v praxi sa v krajinách EÚ líši v rôznych smeroch. Pre niektoré krajiny je príznačná prepracovaná politika poskytovania služieb bývania pre ohrozené skupiny obyvateľstva a dobre fungujúca prax, v ktorej významnú rolu majú práve mimovládne neziskové organizácie (Holandsko, Rakúsko, Spojené kráľovstvo). V iných krajinách sa bývanie považuje za čistý trhový statok, do poskytovania ktorého štát ani neziskový sektor takmer vôbec nezasahujú (Grécko, Lotyšsko, Estónsko, Maďarsko). Konkrétne modely zabezpečovania sociálneho bývania sa spravidla členia na univerzalistický a cielený. Cielový model môže byť všeobecný a reziduálny (Directorate-General for Internal Affairs, 2013). Odlišujú sa najmä na základe cieľovej skupiny. Vzťah medzi charakteristikou cieľovej skupiny a modelom zabezpečovania sociálneho bývania znázorňuje tabuľka 1.

Tabuľka 1 Modely zabezpečovania sociálneho bývania a cieľové skupiny

Model zabezpečovania sociálneho bývania		Cieľová skupina	Krajiny
Univerzalistický		Obyvatelia a domácnosti s rôznou úrovňou príjmu	Holandsko, Dánsko, Švédsko
Cielový	Všeobecný	Obyvatelia a domácnosti pod príjmovou hranicou	Rakúsko, Česko, Fínsko, Poľsko, Taliansko, Slovinsko, Luxembursko, Grécko
	Reziduálny	Špecifické skupiny obyvateľov, ohrozené domácnosti	Spojené kráľovstvo, Francúzsko, Nemecko, Belgicko, Estónsko, Írsko, Malta, Bulharsko, Cyprus, Maďarsko, Litva, Lotyšsko, Španielsko, Portugalsko, Slovensko

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Cieľové skupiny, alokačné kritériá, typ poskytovateľov, formy finančnej podpory z verejných zdrojov a ďalšie prvky sociálneho bývania sa môžu v jednotlivých krajinách odlišovať. Poskytovanie sociálneho bývania prostredníctvom mimovládnych neziskových organizácií (MNO) je rozvinuté v Holandsku a Rakúsku. Holandsko predstavuje krajinu s univerzalistickým modelom zabezpečovania sociálneho bývania, kde sociálne bývanie poskytujú výlučne MNO. V Rakúsku sa uplatňuje všeobecný cielený model, pričom služby sociálneho bývania tu poskytuje miestna samospráva, osobitné verejné inštitúcie, družstvá a iné ziskové a mimovládne neziskové organizácie. Rozdiely v prvkoch sociálneho bývania vo vybraných krajinách znázorňuje tabuľka 2, ktorá pre porovnanie obsahuje informácie aj za Slovensko.

Tabuľka 2 Prvky sociálneho bývania vo vybraných krajinách EÚ

Krajina	Cieľová skupina	Alokačné kritériá	Typy poskytovateľov	Formy podpory zo štátu
Holandsko	Obyvatelia s nízkym alebo priemerným príjmom	Rôzne v závislosti od regiónu, resp. municipality; zvyčajne príjmové stropy	Mimovládne neziskové organizácie	Verejné záruky centrálnej vlády

Rakúsko	Domácnosti pod určitou príjmovou hranicou	Príjmové stropy (na úrovni provincií)	Miestna samospráva, osobitná verejná inštitúcia, družstvo, iné ziskové a mimovládne neziskové organizácie	Dotácie a verejné pôžičky na úrovni spolkových krajín
Slovensko	Obyvatelia s nízkym príjmom, odkázaní na sociálnych dávkach	Rôzne v závislosti od municipality	Miestna samospráva	Dotácie a verejné pôžičky Fondu rozvoja bývania, granty Európskeho sociálneho fondu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa The Housing Europe Review, 2012.

Fungovanie mimovládneho neziskového sektora vo všeobecnosti i v oblasti bývania sa môže v rôznych ekonomikách odlišovať vplyvom množstva faktorov. Napriek tomu sa MNO vyznačujú viacerými spoločnými znakmi (Salamon, Anheier, 1997; Kuvíková, 2004), na základe ktorých možno MNO charakterizovať ako verejnoprospešnú alebo vzájomne prospešnú organizáciu, ktorá nie je zriadená za účelom dosahovania zisku pre súkromné osoby. Môže zisk vytvárať, ale celý ho musí reinvestovať do hlavnej činnosti, pre ktorú získala štatút neziskovosti. MNO obvykle zriaďujú občania zdola a majú charakter právnických osôb. Sú inštitucionálne oddelené od štátnej správy a nie sú štátom riadené. Sú vybavené postupmi a štruktúrami, ktoré umožňujú kontrolu vlastných činností. Mnohé MNO využívajú dobrovoľníctvo a účasť dobrovoľníkov na svojich činnostiach.

MNO môžu v sektore bývania pôsobiť na strane ponuky, resp. ako podporné a financujúce subjekty. Na strane ponuky môžu mať charakter vzájomne prospešných alebo verejnoprospešných organizácií. Vzájomne prospešné organizácie uspokojujú záujem vybranej skupiny ľudí, najčastejšie svojich členov. Bývanie spravidla považujú za čistý trhový statok. MNO verejnoprospešného charakteru sú zamerané hlavne na zabezpečovanie bývania pre obyvateľov, ktorí nie sú schopní si bývanie zabezpečiť svojpomocne.

Aj na Slovensku sa v súčasnosti objavujú MNO, ktoré svoju činnosť špecificky zameriavajú na poskytovanie sociálneho bývania pre široké vrstvy obyvateľov a postupne kreujú osobitný sektor neziskového bývania. Príkladom organizácií, ktoré sa považujú za priekopníkov neziskového bytového sektora na Slovensku, je nezisková organizácia MATRA so sídlom v Martine a nezisková organizácia Spoločnosť pre rozvoj bývania v Bratislave. Atypickým príkladom je spolupráca neziskového a verejného sektora v prípade zabezpečenia sociálneho bývania v obci Kojatice (východné Slovensko), kde sa občianske združenie Človek v tísi – slovenská pobočka a obec Kojatice, v spolupráci s obyvateľmi, podieľajú na výstavbe jednoduchých rodinných domov pre rómsku časť populácie. Uvedené organizácie považujeme za základ, na ktorom možno budovať a rozvíjať poskytovanie služieb bývania neziskovým sektorom implementovaním vhodne zvolených odporúčaní. Na zmeny v sektore bývania musia adekvátne a včas reagovať inštitúcie kreujúce politiku bývania a subjekty zodpovedné za zabezpečovanie sociálneho bývania. Pritom môžu využiť príklady dobrej praxe z krajín s dobre fungujúcou politikou bývania.

2. Cieľ a materiál

Cieľom state je analýza úloh a postavenia MNO pri zabezpečovaní a poskytovaní sociálneho bývania vo vybraných krajinách EÚ. Analyzovali sme dve európske krajiny, ktoré sa považujú za najviac rozvinuté v oblasti sociálneho bývania, a v ktorých sa sociálne bývanie poskytuje sčasti alebo úplne prostredníctvom MNO.

Pri analýze využívame sekundárne údaje týkajúce sa zabezpečovania bývania a sociálneho bývania, dostupné na webových sídlach alebo v databázach Európskej komisie, Eurostatu, štatistických úradov príslušných krajín, ďalších inštitúcií zaoberajúcich sa politikou bývania a konkrétnych MNO poskytujúcich sociálne bývanie. Sledujeme najmä stav sektora bývania v krajine, právnu úpravu sociálneho bývania a vzťahy medzi subjektmi sociálneho bývania so zameraním na MNO.

3. Výsledky a diskusia

Každá krajina aplikuje vlastný systém zabezpečovania sociálneho bývania. V EÚ sa neuplatňuje jednotná politika bývania, ani sa neodporúča, a to vzhľadom na rôzne politické, ekonomické a finančné podmienky a rozdielny dopyt po službách sociálneho bývania v členských krajinách. Významnú úlohu tu zohrávajú aj tradície a história.

3.1. Sociálne bývanie v Holandsku

Holandsko predstavuje krajinu s najväčším podielom sociálneho nájomného bývania v EÚ. Sociálne nájomné bývanie tvorí 33 % z celkového bytového fondu a približne 75 % z nájomného bytového fondu v krajine. Súkromné nájomné bývanie predstavuje približne 7 % z celkového bytového fondu a zvyšných 60 % pripadá na vlastnícke bývanie.

Sociálne bývanie v Holandsku upravuje ústava a niekoľko zákonov. Podľa holandskej ústavy je podpora primeraného bývania zahrnutá do kompetencií verejných orgánov. Sociálne bývanie upravuje najmä zákon o bývaní z roku 1901 a nariadenie o sociálnom nájomnom sektore (Besluit Beheer Social Huursector – BBSH). Tieto akty obsahujú základné pravidlá, ktoré musia poskytovatelia služieb sociálneho bývania dodržiavať. Týkajú sa najmä prenájmu bytov, finančnej kontinuity poskytovania sociálneho bývania, kvality, zapojenia obyvateľov do politiky bývania a kontroly poskytovateľov sociálneho bývania.

Jediným typom poskytovateľov sociálneho bývania v Holandsku sú organizácie sociálneho bývania, resp. neziskové bytové družstvá, registrované štátom ako organizácie zabezpečujúce sociálne úlohy. Fungujú na základe registrácie a sú pod dohľadom štátnej správy. Hoci sa riadia osobitnými predpismi, nie sú závislé od štátu, ale stanovujú si vlastné ciele a za svoju činnosť nesú plnú finančnú zodpovednosť. V roku 2012 v Holandsku existovalo približne 425 registrovaných organizácií sociálneho bývania (The Housing Europe Review, 2012).

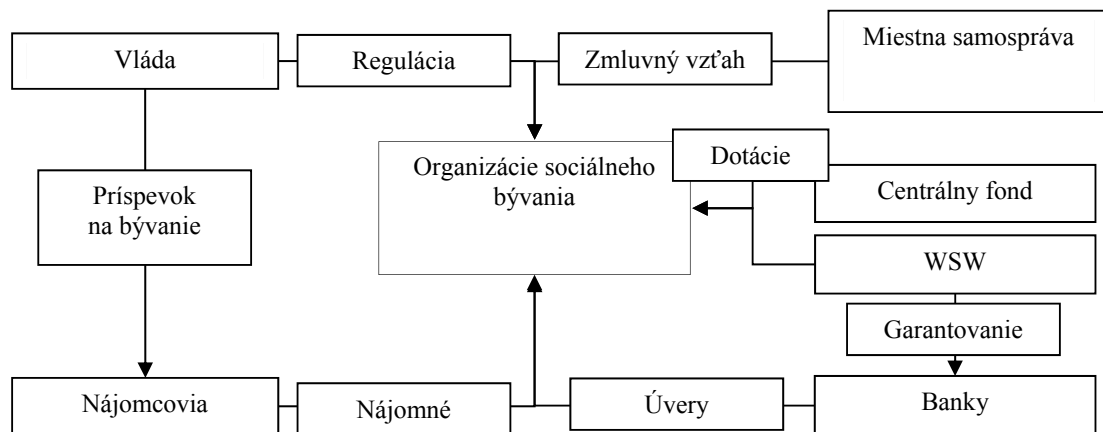
Podľa holandskej legislatívy je základnou úlohou organizácií sociálneho bývania poskytovať bývanie osobám, ktorých pomery a okolnosti sťažujú nájsť si pre seba primerané bývanie. Základnou povinnosťou týchto organizácií, vymedzenými v BBSH, je: poskytovať bývanie ľuďom s nižšími príjmami, zabezpečiť dostatočnú kvalitu bývania pre tieto skupiny, byť samostatnou, finančne stabilnou organizáciou, starať sa o okolie obydľí, stavať byty pre

postihnutých, hendikepovaných a starších ľudí, byť v kontakte s nájomcami a organizáciami, ktoré ich zastupujú a každoročne predkladať správu o činnosti (Polák, 2006).

Holandské neziskové bytové organizácie zabezpečujú aj výstavbu nových bytov, ktoré predávajú za tržové ceny a z takto vytvoreného zisku subvencujú vlastníčke alebo nájomné byty nízkopříjmových skupín obyvateľstva. Z tohto dôvodu sú schopné financovať novú bytovú výstavbu prevažne z vlastných zdrojov. Uvedené organizácie podliehajú regulácii zo strany centrálnej vlády. Zmluvný vzťah medzi vládou a organizáciami sociálneho bývania sa realizuje na úrovni miestnej samosprávy, ktorá zodpovedá za miestnu bytovú politiku.

Organizácie sociálneho bývania nie sú finančne závislé od štátnej správy, a to na základe dohody medzi štátom a národnými federáciami organizácií sociálneho bývania z roku 1993 nazývanej „Brutering“. V rámci holandskej finančnej stratégie pôsobia bytové družstvá ako nezávislé orgány v trhovom prostredí, s možnosťou využiť verejné záruky centrálnej vlády (The Housing Europe Review, 2012), pričom majú možnosť ťažiť z trojstupňovej štruktúry finančnej podpory. Prvý stupeň predstavuje Centrálny fond sociálneho bývania (CFV), nezávislý verejný orgán, ktorý pôsobí ako dozor nad finančnou situáciou bytových fondov a poskytuje finančnú podporu organizáciám s finančnými problémami. Druhý stupeň predstavuje Garančný fond sociálneho bývania (WSW), súkromná organizácia založená organizáciami bývania, ktorá funguje na princípe solidarity. Tento fond umožňuje organizáciám sociálneho bývania ťažiť z priaznivého vývoja na trhu s bývaním a úrokových sadzieb na otvorenom kapitálovom trhu. V prípade, že tieto dva nástroje nie sú dostatočné na riešenie ekonomických problémov organizácií bývania, môže štát a miestna samospráva zasiahnuť. Miestne samosprávy garantujú pôžičky, priamo alebo nepriamo sa zúčastňujú na financovaní bytovej výstavby a poskytujú obecné pozemky na výstavbu. Obyvatelia majú zároveň možnosť získať príspevok na bývanie z verejných zdrojov a pri kúpe nehnuteľnosti majú nárok na daňovú úľavu z úrokov za hypotekárne platby.

Fungovanie neziskových organizácií sociálneho bývania v Holandsku zachytáva obrázok 1



Obrázok 1 Model sociálneho nájomného bývania v Holandsku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa The Housing Europe Review, 2012.

Mechanizmy a kritériá pridelovania sociálnych bytov sa líšia v závislosti od miestnej, resp. regionálnej situácie. Do roku 2010 bol prístup k sociálnemu bývaniu v Holandsku umožnený všetkým občanom. Rozhodnutie Európskej komisie však zmenilo tento univerzálny prístup zameraním sociálneho bývania na obmedzenú skupinu ľudí (znevýhodnených osôb alebo na určité kategórie kľúčových pracovníkov), vymedzenú predovšetkým výškou ich príjmu (The Housing Europe Review, 2012). Do 10 % nájomného bytového fondu neziskových bytových družstiev sa môže využiť pre obyvateľov s naliehavou potrebou bývania alebo s príjmom vyšším ako je určený príjmový strop, čo znamená, že o tomto podiele bytového fondu môžu nezávisle rozhodovať neziskové bytové družstvá.

Holandské bytové družstvá môžu byť príkladom dobrej praxe najmä z hľadiska ich riadenia a organizačnej štruktúry. Dôležitú kontrolnú úlohu tu plní dozorná rada, v ktorej sú zastúpené všetky subjekty podporovaného bývania – členovia družstva (poskytovateľ), zástupcovia miestnej samosprávy (financujúci subjekt) a zástupcovia nájomcov (spotrebitelia). Spôsob riadenia holandských bytových družstiev vyplýva priamo z legislatívy poskytovania sociálneho bývania v Holandsku.

3.2. Sociálne bývanie v Rakúsku

V Rakúsku je súčasná situácia bývania poznačená vysokou imigráciou, vyvolávajúcou značný dopyt po cenovo dostupnom bývaní. Stavebná produkcia sa zdá byť dostatočná, prevláda však nedostatok nájomného bývania s nízkou až strednou úrovňou nájomného. Rakúsko presadzuje ponukovo orientovanú stratégiu bývania, čo kontrastuje s trendom ostatných európskych krajín (Pittini et al., 2015).

V roku 2013 rakúsky bytový trh tvorilo 51,6 % bytových jednotiek vlastníckeho bývania, 28,3 % súkromný prenájom a 20,1 % sociálne nájomné bývanie. Zo sociálneho bytového fondu je 60 % vo vlastníctve obcí a verejných spoločností. V poslednom desaťročí sa však obce prestali podieľať na novej výstavbe. Hlavný sektor, ktorý v súčasnosti zabezpečuje sociálne bývanie, tvoria bytové organizácie s obmedzeným ziskom, kde patria družstvá aj firmy. Menšiu časť dotovaného bývania poskytujú ziskoví poskytovatelia (The Housing Europe Review, 2012).

Základný právny rámec sociálneho bývania, v Rakúsku označovaný ako „Rakúsky bytový priemysel vo verejnom záujme“, je Zákon o bytových organizáciách s obmedzeným ziskom (BGBl. Nr. 139/1979, v znení neskorších predpisov BGBl. I Nr. 51/2013), ktorý vychádza z občianskeho bytového práva (riadi vzťahy medzi podnikateľmi a užívateľmi) a špeciálneho priemyselného zákona (reguluje činnosť bytových podnikov s obmedzeným ziskom).

Rakúsky právny rámec pre bytové organizácie s obmedzeným ziskom upravuje najmä aktivity, zamerané na výstavbu a správu sociálnych bytov s limitovanými nákladmi a obmedzeným ziskom; pravidlá pre stanovenie nájomného a princípy nájomnej zmluvy; povinné reinvestície zisku do výstavby a rekonštrukcie; obmedzenia administratívnych nákladov vrátane horných limitov pre príjmy manažérov; rozhodovanie a proces riadenia, ktorý zahŕňa nájomníkov a ktorý má kľúčovú úlohu pre vlády pri audite; princípy pre zostavovanie programov štátnej podpory (Amann, Lawson, Mundt, 2009).

Bytové organizácie s obmedzeným ziskom môžu mať právnu formu družstiev, spoločností s ručením obmedzeným, alebo akciových spoločností. Postavenie spoločností ako neziskových musí byť úradne schválené (Deutsch, Lawson, 2013).

Bytové organizácie s obmedzeným ziskom sa vyznačujú nasledovnými charakteristikami (Amann, Lawson, Mundt, 2009):

- nájomné sa vypočíta na základe stavebných nákladov a limitu výšky nájmu definovaného v dotačných schémach spolkových krajín,
- bytové družstvá sami spravujú nimi postavené bytové domy, čo predstavuje silný stimul pre kvalitnú výstavbu,
- zisk bytových družstiev musí byť reinvestovaný do nákupu pozemkov, rekonštrukcie či novej výstavby. Obmedzená časť zisku (max. 3 – 5 % základného imania) sa môže rozdeliť medzi vlastníkov alebo akcionárov,
- kontrola sa realizuje prostredníctvom strešnej organizácie(kontroluje systém zvnútra) a regionálnych samospráv spolkových krajín (realizujú kontrolu zvonka),
- nájomníci majú podľa zákona silné právne postavenie.

Činnosť bytových organizácií s obmedzeným ziskom spojená s výstavbou a modernizáciou bytových jednotiek určených pre sociálne bývanie je oslobodená od povinnosti platiť daň z príjmov právnických osôb. Toto oslobodenie podporuje výstavbu nových objektov a modernizáciu existujúcich objektov na prenájom a posilňuje postavenie bytových organizácií s obmedzeným ziskom na trhu s nájomným bývaním (Hofmann, 2015).

Ďalšie formy podpory pre bytové organizácie s obmedzeným ziskom poskytuje federálna vláda spolu so spolkovými vládami a miestnymi samosprávami vo forme zľavnených stavebných pozemkov, poskytovaním verejných pôžičiek a daňovo zvýhodnených investícií.

Rakúsky systém financovania sociálneho bývania spája dlhodobé verejné pôžičky so zvýhodnenými podmienkami a verejné granty spolkových krajín, spolu s komerčnými úvermi získavanými cez tzv. dlhopisy HCCB (housing construction convertible bonds) a kapitál developerov, resp. vlastníkov. Na refinancovanie komerčných bánk bol na začiatku 90. rokov navrhnutý finančný inštitút tzv. hypotekárnych bánk. S cieľom získať prostriedky pre bytovú výstavbu vydávajú hypotekárne banky špeciálne dlhopisy – konvertibilné dlhopisy bytovej výstavby. Tento finančný nástroj je špeciálny súkromný dlhopis zameraný na získavanie nízko nákladových zdrojov pre rozvoj cenovo dostupného bývania poskytovaného prostredníctvom ziskového sektora a sektora organizácií s obmedzeným ziskom (Hofmann, 2015). Ďalším finančným nástrojom sú nenávratné jednorazové platby pre občanov a developerov, daňové stimuly, úspory zo stavebného sporenia a príspevky na bývanie (Deutsch, Lawson, 2013).

Typický projekt sociálneho bývania v Rakúsku zahŕňa viaceré prvky financovania (housingeurope.eu):

- 20 - 60 %: podmienené dotácie (granty, nízkonákladové pôžičky) s limitmi na minimalizáciu stavebných a finančných nákladov,
- 5 - 15 %: vlastný kapitál developera,
- 0 - 15 %: vlastný kapitál budúcich nájomcov (ako súčasť práva na odkúpenie bytu),
- 50 - 70 %: komerčné úvery financované obchodnými dlhopismi a prostredníctvom hypotekárnych bánk na bývanie, ktoré sa môžu refinancovať za výhodných podmienok konvertibilnými dlhopismi bytovej výstavby.

Každá krajina by mala vytvárať a zdokonaľovať vlastný, jedinečný systém zabezpečovania bývania vzhľadom na potreby svojich obyvateľov, ich dopyt po bývaní, a vzhľadom na svoje finančné a organizačné možnosti. Pritom prax zabezpečovania bývania v krajinách, kde už

existuje pomerne stabilný systém, môže byť dobrým príkladom pre zabezpečovanie bývania aj v podmienkach Slovenskej republiky. Z praxe analyzovaných krajín vyplývajú viaceré odporúčania. Všetky návrhy vychádzajú z troch princípov: ekonomickej primeranosti (spôsob a forma zásahov štátu v kombinácii s inými zdrojmi), udržateľnosti verejných a súkromných financií (nárok na verejné zdroje) a zodpovednosti štátu za vytváranie podmienok, ktoré občanom umožnia naplniť právo na bývanie. Na základe analýzy zabezpečovania služieb bývania prostredníctvom MNO vo vybraných krajinách sú zreteľahodné nasledovné princípy:

- komplexnosť v zabezpečovaní bývania z hľadiska uspokojovania potrieb všetkých príjmových skupín obyvateľov a uspokojovania špeciálnych potrieb obyvateľov so znevýhodnením, za súčasnej eliminácie nevhodnej diskriminácie;
- jednotná, prehľadná, jednoznačná právna úprava;
- zapájanie súkromného sektora do poskytovania bývania (spravidla sa vyznačuje inováciami, efektívnosťou v napĺňaní individuálnych potrieb jednotlivcov, viacdrogovým financovaním a diverzifikáciou finančných zdrojov). Špecifickým je prípad Holandska, kde mimovládne neziskové organizácie predstavujú výlučných poskytovateľov sociálneho bývania. Holandsko je pritom krajinou s najvyššou úrovňou kvality sociálneho bývania v EÚ;
- dôraz na dlhodobú udržateľnosť, koncepčný prístup, čo vyplýva z obmedzenia narábania so ziskom, explicitne sa to prejavuje v Rakúsku, kde len obmedzená časť zisku (max. 3 – 5 % základného imania) sa môže rozdeliť medzi vlastníkov alebo akcionárov. To znamená, že mimovládne neziskové organizácie plánujú strategicky, koncepčne a dlhodobo, nakoľko vyššie výnosy možno dosahovať až po desaťročiach;
- vhodné nastavenie daňovej a dotačnej politiky. Z hľadiska daňových úľav možno vo vybraných krajinách pozorovať, že obmedzenie nakladania so ziskom je kompenzované oslobodením dane z príjmu z činnosti, ktorá priamo súvisí s poskytovaním sociálneho bývania. V sledovaných krajinách je sociálne bývanie do určitej miery dotované z verejných zdrojov, dotácie sa najčastejšie poskytujú na centrálnej alebo miestnej úrovni;
- vhodne nastavený systém financovania a distribúcie finančných prostriedkov na základe potrieb a možností (komplexnosť, transparentnosť, jednoznačné pravidlá, neprekývanie podpôr a pod.). Napríklad v Rakúsku je skladba financovania sociálneho bývania percentuálne stanovená;
- evidencia poskytovateľov bývania financovaných z verejných zdrojov;
- efektívne kontrolné mechanizmy poskytovateľov, ktorí čerpajú finančné prostriedky z verejných zdrojov a poskytovateľov sociálneho bývania, pričom efektívna kontrola motivuje k hospodárnemu a účelnému vynakladaniu finančných aj nefinančných verejných zdrojov. Napríklad v Holandsku časť kontrolných orgánov (dozorné a správne rady) tvoria zástupcovia miestnych samospráv a zástupcovia z radov nájomníkov. V Rakúsku zase pôsobí zastrešujúca organizácia, ktorá interne kontroluje bytové družstvá, a regionálne samosprávy spolkových krajín, ktoré pôsobia ako externý orgán dohľadu a kontroly.

Implementácia uvedených princípov, resp. ich častí, si vyžaduje zásadné úpravy právneho systému a spoločenský konsenzus s príspevom aktivít občianskej spoločnosti danej krajiny. Inštitúcie EÚ by mali podporovať tieto zmeny pri poskytovaní služieb bývania nielen finančne, ale aj odborne, poskytovaním konzultácií a poradenstva od odborníkov, aby si každá krajina mohla kreovať vlastnú politiku bývania na základe uvedených historických, ekonomických a demografických podmienok.

Záver

Bývanie sa považuje za jednu z kľúčových funkcií hospodárskej politiky štátu. Inšpirovanie sa najlepšimi praktikami zo zahraničia môže prispieť k politickej, sociálnej a ekonomickej stabilizácii krajiny. Na Slovensku existujú mimovládne neziskové organizácie, ktoré svoju činnosť špecificky zameriavajú na poskytovanie sociálneho bývania pre široké vrstvy obyvateľov a postupne vytvárajú osobitný sektor neziskového bývania. Tieto iniciatívy považujeme za dobrý základ, na ktorom možno budovať a rozvíjať poskytovanie služieb bývania mimovládnym neziskovým sektorom implementovaním vhodne zvolených princípov. Ale aj napriek tomu, že bývanie je primárne v zodpovednosti jednotlivca, úloha štátu je nezastupiteľná. Tam, kde jednotlivec nedokáže z objektívnych dôvodov svoju zodpovednosť naplniť, je povinnosťou štátu, aby mu pomohol. Pomoc štátu musí mať základ v kombinácii nástrojov, ktoré pôsobia preventívne, motivačne a maximálne efektívne.

Grantová podpora: Stať je súčasťou štúdie „Analýza existujúceho neziskového sektora v zabezpečovaní bývania v krajinách EÚ“, financovanej Ministerstvom dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR na základe zmluvy o dielo č. 411/A301/2015.

Kľúčové slová: Mimovládne organizácie. Neziskový sektor. Politika bývania. Sociálne bývanie.

Zoznam použitej literatúry

1. AMANN, W., LAWSON, J., MUNDT, A. 2009. Structured Financing Allows for Affordable Rental Housing in Austria. In *Housing Finance International* [online]. [cit. 2015-8-29]. Dostupné na internete: <[http://www.iibw.at/deutsch/portfolio/wohnen/downloads/2009%20\(Art.\)%20Amann_Lawson_Mundt.pdf](http://www.iibw.at/deutsch/portfolio/wohnen/downloads/2009%20(Art.)%20Amann_Lawson_Mundt.pdf)>
2. CARSWELL, A. T. 2012. *The Encyclopedia of Housing*. London : SAGE Publications, 2012. 865 s. ISBN 978-1-4129-8957-2
3. DEUTSCH, E., LAWSON, J. 2013. *International measures to channel investment towards affordable rental housing: Austrian case study* [online]. Austrian Housing and Urban Research Institute, 2013 [cit. 2015-8-29]. Dostupné na internete: <<http://apo.org.au/node/34172>>
4. Directorate-General for Internal Affairs. Social Housing in the EU (2013) [online]. [cit. 2015-8-29]. Dostupné na internete: <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2013/492469/IPOL-EMPL_NT\(2013\)492469_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2013/492469/IPOL-EMPL_NT(2013)492469_EN.pdf)>
5. FICO, M. 2011. *Sociálne bývanie – aktuálne otázky a trendy v jeho podpore*. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2011. 32 s. ISSN: 1336-7153
6. HOFMANN, R. 2015. *TENLAW: Tenancy Law and Housing Policy in Multi-level Europe National Report Austria, 2015* [online]. [cit. 2015-9-13]. Dostupné na internete: <http://www.tenlaw.uni-bremen.de/reports/AustriaReport_24092015.pdf>
7. Joint Report of Social Protection and Social Inclusion 2010 [online]. [cit. 2015-9-13]. Dostupné na internete: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=5503&langId=en>>
8. KUVÍKOVÁ, H. 2004. *Neziskové organizácie v Európskej únii*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 88s. ISBN 80-8055-937-6.

9. PITTINI, A. et al. 2015. The State of Housing in the EU. A Housing Europe Review [online]. [cit. 2015-9-13]Dostupné na internete: <<http://www.housingeurope.eu/resource-468/the-state-of-housing-in-the-eu-2015>>
10. POLÁK, M. 2006. Riadenie neziskovej bytovej organizácie Woonconcept a uplatnenie ich skúseností na Slovensku. In *Nehnutelnosti a bývanie*, roč. 1, 2006, č. 1, ISSN 1336-944X, s. 8 - 12.
11. SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. 1997. *Defining the non-profit sector: A cross-national analysis*. Manchester : Manchester University Press, 1997. 510 s. ISBN 07-190-4902-4
12. The Housing Europe Review. 2012. [online]. [cit. 2015-8-29]. Dostupné na internete: <<http://www.housingeurope.eu/resource-105/the-housing-europe-review-2012>>

Adresa autoriek: prof. Ing. Helena Kuvíková, PhD., Ing. Mária Murray Svidroňová, PhD., Ing. Lýdia Gondášová, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: helena.kuvikova@umb.sk, maria.murraysvidronova@umb.sk, lydia.gondasova@umb.sk.

***Elektronická evidencia tržieb v cestovnom ruchu
v Slovenskej republike a v Českej republike
Electronic Evidence of Tourism Businesses Revenues
in Slovak Republic and Czech Republic***

Ludmila Šmardová, Petr Studnička

The paper is targeting the legislation on electronic evidence of revenues in two countries with historically similar economic development. The main aim is to analyse the framework and development of legislation on electronic evidence of tourism enterprises' revenues in the Slovak Republic and current background of its legal conditions' preparation in the Czech Republic. It is discussing the main legal changes of the conditions and tourism businesses duties; the main issues in terms of the sales records through the use of the electronic cash registers. It emphasises expectations of legal changes in context of fight against the shadow economy in Slovak republic and Czech Republic.

Key words: *Czech Republic. Electronic evidence of Revenues. Slovak Republic. Tourism.*

JEL Classification: K_{22} , K_{34} , M_{10}

Úvod

Elektronická evidencia tržieb je v súčasnosti aktuálnou a často diskutovanou problematikou, nielen na Slovensku, ale aj v ostatných štátoch EÚ. Elektronická evidencia je v jednotlivých štátoch založená na rôznych modeloch. Zámerom opatrení v tejto oblasti je predovšetkým zlepšenie výberu daní a zjednodušenie kontroly zo strany štátu resp. správcu dane. Hlavným dôvodom je existencia tieňovej (šedej) ekonomiky, ktorá vzniká prirodzenou snahou subjektov vyhnúť sa zdaneniu (daňou z príjmu) a plateniu dane z pridanej hodnoty (DPH), nevynímajúc podnikateľské subjekty v cestovnom ruchu.

Podnikateľských subjektov v cestovnom ruchu sa legislatíva v oblasti evidencie tržieb priamo dotýka, ovplyvňuje to administratívnu a finančnú náročnosť ich podnikania. Tá pramení zo zákonom stanovených povinností evidencie, úkonov a technických požiadaviek na zariadenia a vybavenie, ale aj z častých zmien legislatívy v tejto oblasti, ktoré môžu negatívne ovplyvniť vnímanie podmienok podnikania. Od elektronickej evidencie tržieb sa očakáva zníženie daňovej medzery zjednodušením kontroly a zlepšením výberu daní a tým aj znižovanie podielu tieňovej ekonomiky.

1. Teoretické východiská skúmania

Ekonomické aktivity ľudí, podnikov a inštitúcií sa bežne rozdeľujú na oficiálne a neoficiálne. Príčinou je existencia duálnej economickej štruktúry, ktorú tvorí tzv. oficiálny a neoficiálny sektor. Kým oficiálny sektor sa štandardne považuje za legálnu ekonomiku, neoficiálny sektor sa považuje za tzv. tieňovú ekonomiku. Tieňová ekonomika existuje z dvoch dôvodov. V trhových ekonomikách je motívom jej vzniku snaha vyhnúť sa zdaneniu, a to najmä dôchodkovej dani a dani z pridanej hodnoty (DPH). V plánovaných ekonomikách sa rozvíja mimo regulovaný sektor, produkuje statky, ktoré plánovaný sektor buď vôbec nevyrába, alebo vyrába v príliš malom množstve. Teoretické vymedzenie tieňovej ekonomiky je problematické, pretože jej existencia je prejavom nedodržiavania zákonných noriem a spoločenských pravidiel v rámci ekonomických aktivít. Výstupom tieňovej ekonomiky je prerozdelenie dôchodkov (výnosov) medzi obyvateľstvom, podnikateľmi a štátom (Kalabisová a kol., 2015).

M. Fassmann (2007) konštatuje, že tieňová ekonomika sa skladá z niekoľkých základných prvkov a zo vzťahov medzi nimi. Sú to aktivity, transakcie, platby a príjmy. Oblasť tvorby tvoria transakcie a aktivity a oblasť použitia tvoria platby a príjmy (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Vzťah medzi aktivitami a transakciami tieňovej ekonomiky

Druh činnosti	Peňažné transakcie		Nepeňažné transakcie	
Nelegálne aktivity	Obchod s odcudzeným tovarom, výroba a obchodovanie s drogami, hazardné hry, prostitúcia, pašovanie a podvody		Barter (vzájomná výmena) drog, ukradnutého a pašovaného tovaru, produkcia a pestovanie drog pre vlastnú spotrebu, krádeže	
	Daňové úniky	Vyhýbanie sa plateniu daní	Daňové úniky	Vyhýbanie sa plateniu daní
Legálne aktivity	Utajené príjmy zo samostatnej zárobkovej činnosti, utajené mzdy, plat a majetok z nepriznanej práce v súvislosti s legálnym tovarom a službami	Zamestnanecké zľavy a funkčné požitky, susedská výpomoc za odmenu	Výmena legálneho tovaru a služieb	Všetky remeselné domáce činnosti a susedská výpomoc

Zdroj: Schneider, 2012.

Rozsah tieňovej ekonomiky možno merať pomocou peňažného vyjadrenia hodnoty tieňovej produkcie za určité časové obdobie, ktoré svojim charakterom zodpovedá hrubému národnému dôchodku. Rozsah nelegálnych činností sa odhaduje v rozmedzí od 10 do 50 % oficiálne vykazovaného hrubého domáceho produktu (HDP). Európsky priemer podielu tieňovej ekonomiky sa odhaduje na 18,5 % (Kearney, Schneider, 2015). Objem tieňovej ekonomiky v Českej republike sa odhaduje na 15,1 % HDP a je porovnateľný s členskými krajinami Európskej únie (EÚ-28). Približne 2/3 tieňovej ekonomiky pripadajú na prácu na čierne a jedna tretina na nehlásenie príjmov. Dôvodom existencie tieňovej ekonomiky v Českej republike sú predovšetkým vysoké poisťné odvody zamestnávateľov (sociálne poistenie, verejné zdravotné

poistenie, príspevok na aktívnu politiku zamestnanosti), verejné služby, ktoré nezodpovedajú výške zdanenia alebo zvyk platiť v hotovosti a bez faktúry.

Tržba je výnos, ktorý vzniká predajom vlastných tovarov, výrobkov a služieb prípadne iných aktív. S cieľom zamedzenia únikov na dani z príjmu a dani z pridanej hodnoty podnikateľských subjektov podlieha prijatie tržby z predaja vlastných výrobkov a poskytovania služieb v hotovosti špecifickej legislatíve o evidencii tržieb. Nie všetky krajiny majú rovnaký rozsah legislatívy v tejto oblasti. Aj napriek dlhoročnému spoločnému vývoju skúmaných krajín v minulosti, sa legislatívne podmienky používania elektronických registračných pokladníc v Slovenskej republike priamo dotýkajú cestovného ruchu už 20 rokov, v susednej Českej republike ide o novú legislatívnu úpravu pripravovanú od roku 2015. Podnikateľské subjekty v cestovnom ruchu budú jednými z prvých, ktorých sa bude táto legislatíva priamo dotýkať.

2. Cieľ a materiál

Cieľom state je preskúmať legislatívnu úpravu elektronickej evidencie tržieb a jej vývoj v cestovnom ruchu v Slovenskej republike a Českej republike, zhodnotiť aktuálne aspekty jej uplatňovania v Slovenskej republike a zavádzania v Českej republike. Stat' poukazuje na rozdielnosť vývoja a odlišnosti vo využívaných technických prvkoch systému elektronickej evidencie tržieb. Subjektom skúmania je elektronickej evidencie tržieb, objektom skúmania sú podnikateľské subjekty v cestovnom ruchu v oboch krajinách.

Zdrojom údajov sú legislatívne dokumenty upravujúce elektronickej evidenciu tržieb a dostupné štatistické dáta o stave a rozsahu tieňovej ekonomiky v Českej republike a Slovenskej republike. Údaje sú spracované s využitím teoretických metód skúmania, predovšetkým pomocou analýzy, syntézy a zovšeobecnenia údajov. Analýzu sme zamerali na:

- vývoj elektronickej evidencie tržieb v Slovenskej republike, analýzu hlavných legislatívnych zmien, ktorými úprava evidencie tržieb prešla počas 20 rokov s dôrazom na rozsah jej uplatňovania v cestovnom ruchu;
- pripravovanú legislatívnu úpravu elektronickej evidencie tržieb v Českej republike s dôrazom na aspekty rozvoja tieňovej ekonomiky - hlavné dôvody jej zavádzania a očakávané prínosy v oblasti výberu daní a transparentnosti podnikania.

3. Výsledky a diskusia

V nadväznosti na cieľ a štruktúru analýzy dát sme výsledky skúmania zamerali na hodnotenie vývoja evidencie tržieb v cestovnom ruchu v Slovenskej republike a pripravovanej legislatívnej úpravy evidencie tržieb v Českej republike.

3.1. Evidencia tržieb v Slovenskej republike

Základné povinnosti a podmienky elektronickej evidencie tržieb na Slovensku v upravuje zákon o používaní elektronickej registračnej pokladnice, ktorý túto povinnosť ustanovuje každému podnikateľskému subjektu:

- ak predáva tovar alebo poskytne zákonom vymedzenú službu (podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností v zákone o používaní elektronickej registračnej pokladnice), pričom tu v súčasnosti patria všetky služby v cestovnom ruchu; a zároveň
- ak prijíma tržbu (platbu z predaja tovaru alebo z poskytovania služby na predajnom mieste v hotovosti alebo inými platobnými prostriedkami nahrádzajúcimi hotovosť, najmä elektronickými platobnými prostriedkami, napr. platobnou kartou alebo poukážkou).

Takto vymedzený subjekt je povinný evidovať tržbu prostredníctvom elektronickej registračnej pokladnice na všetkých predajných miestach. Elektronickej registračnej pokladnici je povinný umiestniť tak, aby údaje na zobrazovacom zariadení boli pre zákazníka čitateľné (Zákon č. 289/2008 Z. z.). Nevyhnutné je zdôrazniť, že táto povinnosť sa vzťahuje len na podnikateľov, pri predaji tovaru v rovnakom rozsahu, pri poskytovaní služieb podľa jej štatistickej klasifikácie, ale bez ohľadu na právnu formu subjektu.

Vývoj legislatívnej úpravy elektronickej evidencie tržieb v Slovenskej republike môžeme rozdeliť do dvoch etáp. Prvá etapa, krátko po vzniku Slovenskej republiky ako samostatného štátu, je typická zavedením povinnosti elektronickej evidencie tržieb prostredníctvom registračných pokladníc pre podnikateľské subjekty prijímajúce tržby z predaja tovarov a vybraných služieb v hotovosti (od roku 1995). Druhá etapa je spojená s prijatím tzv. fiškálneho zákona, ktorý zvýšil technické požiadavky na zariadenia elektronických registračných pokladníc s účinnosťou od 1. marca 2009 a neskôr rozšíril okruh služieb, na ktoré sa vzťahoval vrátane všetkých služieb v cestovnom ruchu (od roku 2015).

Prvým predpisom, ktorý v Slovenskej republike upravoval používanie registračných pokladníc bola vyhláška MF SR č. 55/1994 Z.z. o spôsobe vedenia evidencie tržieb elektronickej registračnou pokladnicou. Predpis bol koncipovaný tak, aby umožnil vedenie tržieb spôsobom, ktorý v budúcnosti zabezpečí správne stanovenie dane z pridanej hodnoty (DPH). Od roku 1995 boli podnikateľské subjekty povinné evidovať tržbu prostredníctvom elektronickej registračnej pokladnice s tlačiarňou, a to pri predaji tovaru v nezmenenom stave a pri poskytovaní vybraných služieb s príjmom tržby v hotovosti. Okruh služieb, pri ktorých bolo povinné používanie registračnej pokladnice, bolo relatívne málo. Patrili tu aj niektoré služby v cestovnom ruchu, a to *služby reštaurácií a pohostinstiev* (označované ako služby spojené s podávaním jedál a nápojov) a *doplňkové služby v cestovnom ruchu*, konkrétne niektoré športovo-rekreačné služby krytých a nekrytých kúpalísk, služby zábavných parkov a lunaparkov, služby športových ihrísk a štadiónov, niektoré služby spojené so športom (fittnescentier, stredísk aerobiku a pod.) a služby prispievajúce k telesnej pohode (Vyhláška MF SR č. 55/1994 Z. z., Vyhláška MF SR č. 59/1995 Z. z., Vyhláška č. 353/1996 Z. z.). Znamenalo to, že pokiaľ podnikateľský subjekt poskytoval tieto služby napríklad v ubytovacom zariadení, musel pri ich úhrade v hotovosti zaevidovať tržbu prostredníctvom elektronickej registračnej pokladnice. Nemusel tak urobiť v prípade úhrady ubytovania, keďže ubytovacie služby vtedy nepatrili do okruhu služieb s povinnosťou elektronickej evidencie služieb.

Ministerstvo financií SR očakávalo od zavedenia tejto povinnosti výhody na strane predávajúceho, kupujúceho aj správcu dane. Na strane predávajúceho predpokladalo skvalitnenie služieb predajcu, zabezpečenie jeho vlastného majetku vyjadreného vo forme tovaru pred vlastnými zamestnancami, a tiež podstatné zjednodušenie administratívy. Za výhodu na strane kupujúceho označovalo prehľadnosť nákupu. Jednotná evidencia pre veľkú skupinu daňových

subjektov predpokladala zjednodušenie vedenia evidencie DPH pre daňové účely, zjednodušenie procesu kontroly a spracovania údajov správcom dane, lepšiu prehľadnosť a kontrolovateľnosť aj iných daní, ako DPH (napríklad dane z príjmov) (Výklad k vyhláške č. 55/1994 Z. z.).

Výraznejšiu zmenu a nové povinnosti pre podnikateľské subjekty priniesol tzv. *fiškálny zákon* (Zákon č. 289/2008 Z. z.), ktorý v roku 2009 nahradil pôvodnú vyhlášku. Tento zákon bol počas 7 rokov platnosti novelizovaný 11-krát, čo je viac novelizácií ako pôvodná vyhláška v priebehu 13 rokov. Počas tohto obdobia sa výrazne zmenili technické požiadavky na zariadenia elektronických registračných pokladníc, náležitosti pokladničného dokladu a evidenčnej dokumentácie a rozšíril sa okruh poskytovateľov služieb s povinnosťou elektronickej evidencie tržieb, čo ovplyvnilo aj podnikateľské subjekty v cestovnom ruchu.

Najvýznamnejšou zmenou, ktorú priniesol fiškálny zákon bola zmena definície pokladnice. Na rozdiel od pôvodnej vyhlášky (ako pokladnica slúžilo elektronické registračné alebo elektronické registračné váhové zariadenie vybavené tlačiarňou, určené na výpočet a registráciu číselných údajov) (Vyhláška MF SR č. 55/1994 Z. z.), fiškálny zákon zaviedol povinnosť používať ako pokladnicu také elektronické registračné zariadenie, ktoré je vybavené prevádzkovou pamäťou, vstavaným registračným programom, *fiškálnou pamäťou*, zobrazovacím zariadením pre zákazníka, hodinami, klávesnicou a tlačiarňou, *ktoré tvoria jeden funkčný celok*. Mohlo ísť aj o počítač s vlastným registračným programom a so samostatnou fiškálnou tlačiarňou (Zákon č. 289/2008 Z. z.). Od základu sa zmenili technické požiadavky na elektronické registračné pokladnice, čo vyžadovalo zmenu vybavenia podnikateľských subjektov. Na implementáciu tejto zmeny do praxe mali podnikateľské subjekty, ktoré už používali elektronické registračné pokladnice takmer dva roky a nové pokladnice museli začať používať od 1. 1. 2012. Zaviedla sa aj povinnosť evidencie nielen tržieb prijatých v hotovosti, ale aj tržieb prijatých platobnými prostriedkami nahradzujúcimi hotovosť, najmä elektronickými platobnými prostriedkami alebo poukážkami (Zákon č. 289/2008 Z. z., par. 2 j). Nutnosť výmeny zariadení mala za následok zvýšenie administratívnej a finančnej náročnosti podnikania.

Od februára 2013 pribudli do okruhu služieb s povinnosťou evidencie tržieb pokladnicou aj služby spojené s prevádzkou lanoviek, pozemných lanoviek, lyžiarskych vlekov. Od apríla 2015 musia elektronické registračné pokladnice používať aj zariadenia poskytujúce hotelové a podobné ubytovanie, turistické a iné krátkodobé ubytovanie, autokempingy, táboriská a miesta pre karavany, ostatné ubytovanie (vrátane ubytovania v súkromí), cestovné kancelárie a cestovné agentúry (Zákon č. 333/2014 Z. z.).

Od 1. januára 2015 sa rozšírili požiadavky o prvky on-line pripojenia s informačnými systémami finančnej správy. Túto podmienku musia spĺňať všetky elektronické registračné pokladnice uvádzané na trh a do používania podnikateľskými subjektmi po 1. januári 2015 (Zákon č. 218/2014 Z. z.). Podnikatelia, ktorí pokladnicu používali pred rokom 2015 ju nemusia bezodkladne vymeniť, musia tak ale urobiť postupne v procese výmeny.

Na princípe on-line pripojenia bol novelou zákona účinnou od roku 2015 uzákonený aj nový typ registračnej pokladnice, a to *virtuálna registračná pokladnica*. Rozumie sa ňou prostredie zriadené Finančným riaditeľstvom Slovenskej republiky na jeho webovom sídle komunikujúce prostredníctvom koncového zariadenia. Využívať virtuálnu registračnú pokladnicu môžu aj podnikateľské subjekty v cestovnom ruchu, a to od 1. januára 2016, ale len vtedy, ak počet vydaných pokladničných dokladov v jednom kalendárnom mesiaci je menší ako 1000.

Vybavenie musí spĺňať požiadavky na virtuálnu registračnú pokladnicu vrátane umožňovania tlače pokladničných dokladov (Zákon č. 333/2014 Z. z.).

Jednotná evidencia tržieb prostredníctvom elektronickej registračnej pokladnice predpokladá pozitívny vplyv na výber daní a zjednodušenie kontroly tržieb zo strany správcu dane. Poslednou zmenou legislatívnej úpravy v Slovenskej republike ministerstvo odhaduje, že zavedenie elektronických registračných pokladníc v jednotlivých odvetviach prispeje k zníženiu daňovej medzery na DPH o 10 %. Odhadovaný pozitívny vplyv z rozšírenia povinnosti vedenia evidencie tržieb v elektronickej registračnej pokladnici sa za predpokladu celoročnej účinnosti odhaduje na 72 mil. EUR. Pozitívny prínos sa očakáva aj zo zavedenia virtuálnej registračnej pokladnice, a to najmä pre výkon kontrol a uľahčenie prístupu cez on-line pripojenie, ako aj nižšie náklady podnikateľských subjektov (Dôvodová správa, 2014).

Na základe doterajšieho vývoja legislatívnej úpravy elektronickej evidencie tržieb v Slovenskej republike môžeme identifikovať niekoľko diskutabilných opatrení v tejto oblasti. Aj napriek snahe zjednodušiť a sprístupniť elektronickú evidenciu tržieb prostredníctvom virtuálnej pokladnice, nemusi to pre podnikateľské subjekty predstavovať jednoznačne jednoduché riešenie (Šmardová, Elexa, 2015). Ide o on-line program, ktorý je zadarmo prístupný na webovom sídle Finančnej správy a znamená on-line ukladanie dát v prostredí finančnej správy. Tieto pokladnice bezplatne certifikuje Colný úrad. Pokiaľ majú podnikatelia počítač a tlačiareň a do mobilného telefónu si stiahnu mobilnú aplikáciu, pokladnicu nepotrebujú. Možnosť použitia virtuálnej registračnej pokladnice na jednej strane predstavuje nižšie náklady, ako v prípade požívania „klasickú“ elektronickej registračnej pokladnice s fiškálnou pamäťou (nižšie náklady na obstaranie), na druhej strane musí podnikateľ plniť podmienky použitia virtuálnej pokladnice vrátane tlače a evidencie dokladov. To znamená určité technické vybavenie na tlač a on-line prístup, čo môže byť v niektorých službách problematické (napríklad doplnkové služby vo vidieckom cestovnom ruchu, na organizovaných podujatiach a pod.). Niektorí odborníci tiež uvádzajú, že zavedenie virtuálnej registračnej pokladnice je krokom späť v porovnaní s pokladnicami s fiškálnou pamäťou. Virtuálna pokladnica je v podstate softvérovou pokladnicou. Tento typ pokladníc bol povolený aj pred prijatím fiškálneho zákona a odhadovali sa na nich najväčšie daňové úniky. Už v systéme fiškálnych pokladníc sa niektorí predajcovia snažia obchádzať evidenciu cez nadradené softvéry v hardvérových pokladniciach a nevydávajú tak doklady, ktoré by plnili legislatívne požiadavky. Imitácia on-line pokladnice sa dá naprogramovať (Janura, 2015). To v konečnom dôsledku zvyšuje požiadavky na kontrolu podnikateľských subjektov využívajúcich virtuálne registračné pokladnice, a preto je diskutabilný prínos k zníženiu nákladov správcu dane.

Otázna sa javí aj povinnosť používať registračné pokladnice pri predaji služieb cestovných kancelárií a cestovných agentúr. Jedným z dôvodov elektronickej evidencie tržieb je vyčíslenie výšky DPH. Cestovné kancelárie účtujú DPH len z prirážky, čo spôsobuje problémy pri evidencii tržieb prostredníctvom elektronickej registračnej pokladnice (In Šmardová, Elexa, 2015). Dôležitý je aj fakt, že podľa Zákona o zájazdoch, podmienkach podnikania cestovných kancelárií a cestovných agentúr, uzatvára cestovná kancelária tzv. zmluvu o zájazde, ktorá je sprostredkovateľskou zmluvou s náležitosťami podľa Občianskeho zákonníka SR (Zákon č. 281/2001 Z. z.) vrátane stanovenia ceny. Dodržiavanie podmienok tohto zákona podlieha doзору takmer vo všetkých jeho bodoch. V súčasnosti využívajú cestovné kancelárie v čoraz väčšej miere predaj služieb cez internet cez špecializované systémy rezervovania (Gajošík, Lencséssová, Marčeková, 2015), pri ktorých je hlavným spôsobom úhrady bezhotovostná platba. Evidencie

tržieb registračnou pokladnicou sa preto v cestovných kanceláriách a cestovných agentúrach javí ako neopodstatnená.

Z pohľadu vplyvu na podnikateľské prostredie sa negatívne vníma aj vymedzenie správnych deliktov v prípade porušenia fiškálneho zákona. Medzi delikty sú zaradené aj také, ktoré môžu vzniknúť nepozornosťou, neskorým aplikovaním zmien do praxe (napríklad pri zmene formálnych náležitostí dokladu), pričom nemusia znamenať aj krátenie tržieb. Příkladom je zaevidovanie tržby v elektronickej registračnej pokladnici, ale neodovzdanie pokladničného dokladu ihneď po jeho vytlačení, na čo sa vzťahuje pokuta vo výške 330 až 3300 EUR (Zákon č. 289/2008 Z. z., par. 16a,b).

3.2. Evidencia tržieb v Českej republike

Elektronická evidencia tržieb je v Českej republike aktuálnou problematikou. Dôvodom vysokej pozornosti je prudký rozvoj tieňovej ekonomiky. Z odhadov Európskej únie vyplýva, že v Českej republike sa len úniky na DPH pohybujú okolo 80 mld. CZK (takmer 3 mld. EUR) ročne (cca 2 % HDP) a podľa odhadov Ministerstva financií ČR (MF ČR) a Českého statistického úradu (ČSÚ) dosahujú príjmy, ktoré by teoreticky mohli byť zdanené (spravidla zatajené príjmy), viac ako 160 mld. CZK (takmer 6 mld. EUR). Napríklad v stravovacích a pohostinských službách by výnos DPH mal podľa revidovaných národných účtov dosahovať 11 mld. CZK (takmer 407 mil. EUR), ale podľa údajov Automatizovaného daňového informačného systému (ADIS) stravovacie zariadenia odvedli len 1,6 mld. CZK (cca 59 mil. EUR). Pri štatistickom posúdení to indikuje potenciálny daňový únik 9,4 mld. CZK (takmer 348 mil. EUR) (MF ČR, 2015). Nevykázané príjmy a nadhodnotené náklady v Českej republike sú podľa NACE (ČSÚ, 2012) najvyššie v odvetví stavebníctva (56,7 mld. CZK, okolo 2 mld. EUR), veľkoobchodu a maloobchodu (45,3 mld. CZK, okolo 1,7 mld. EUR), spracovateľského priemyslu (28,8 mld. CZK, okolo 1 mld. EUR) a ubytovania, stravovania a pohostinstva (22,5 mld. CZK, viac ako 800 mil. EUR). Nevykázané príjmy v odbore ubytovanie (NACE 55), stravovanie a pohostinstvo (NACE 56) v Českej republike prevyšujú 20 mld. CZK (okolo 740 mil. EUR) a podľa vlády ČR dosiahli tieňové aktivity taký rozsah, že to viedlo k príprave zákona o zavedení evidencie tržieb.

Pri súčasnom zastúpení platcov DPH v odbore maloobchod a stravovacie služby a pri aplikácii priemernej sadzby DPH za rok 2013 by bol možný dodatočný príjem na DPH za maloobchod, okrem motorových vozidiel (NACE 47) cca 4,9 mld. CZK (okolo 181 mil. EUR) a za stravovanie a pohostinstvo (NACE 56) dodatočný príjem na DPH 0,8 mld. CZK (takmer 30 mil. EUR). Elektronická evidencia tržieb by prispela k zvýšeniu daňového inkasa v odhadovanej výške 12,5 mld. CZK (viac ako 460 mil. EUR), z toho na DPH 5,5 mld. CZK (takmer 204 mil. EUR), daň z príjmov právnických osôb 2 mld. CZK (takmer 74 mil. EUR) a daň z príjmov fyzických osôb 5 mld. CZK (185 mil. EUR).

Elektronická evidencia tržieb sa v Českej republike v ubytovacích službách týka približne 21 tis. aktívnych podnikateľských subjektov a v odbore stravovanie a pohostinstvo 40 tis. aktívnych podnikateľských subjektov. V konečnej fáze by mohla elektronická evidencia tržieb v Českej republike zasiahnuť cca 600 tis. podnikateľských jednotiek. Zavádzanie elektronickej evidencie tržieb bude postupné. Najskôr sa zavedie v odbore ubytovanie, stravovanie a pohostinstvo (60 tis. subjektov), s trojmesačným odstupom bude nasledovať maloobchod a veľkoobchod (250

tis. subjektov), potom slobodné povolania, doprava, poľnohospodárstvo a nakoniec vybrané remeslá a výrobné činnosti (300 tis. subjektov).

Vo februári 2016 bol prerokovaný vládny návrh zákona o evidencii tržieb (snemovni tisk 513/0 v 7. volebnom období) v Poslaneckej snemovni Parlamentu ČR. Vzhľadom na predĺženie legisvakančnej lehoty na 7 mesiacov možno očakávať účinnosť zákona najsôr v 4. štvrtroku 2016. Rozpočtový výbor odporučil Snemovni prijať pozmeňujúci návrh a navrhol vypustiť jeden z paragrafov, ktorý umožňoval výnimku pre vyňatie tých zariadení z evidencie tržieb, ktoré neprekročia v bezprostrednom zdaňovacom období tržby vo výške 2 mil. CZK (takmer 74 tis. EUR).

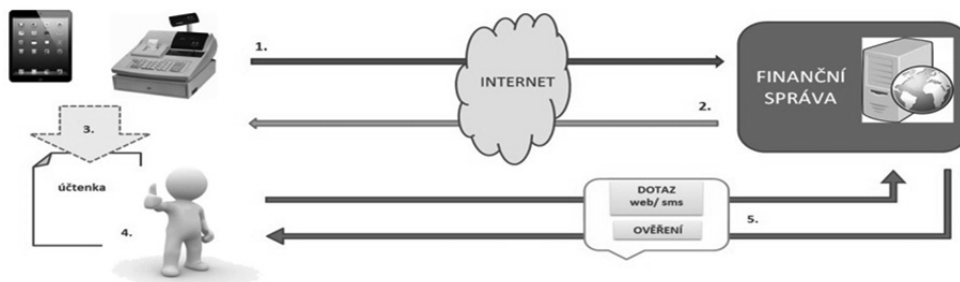
Začiatkové náklady na vybudovanie IT systému pre správu evidencie tržieb sa odhadujú na cca 370 mil. CZK (takmer 14 mil. EUR) a náklady na prevádzku a správu IT systému na strane štátu cca 170 mil. CZK ročne (okolo 6,3 mil. EUR). V tejto sume je započítaná údržba systému, náklady na certifikačnú autorizáciu, na prevádzku service desk, zabezpečenie a ďalšie štandardné prevádzkovo technické náklady. Ostatné náklady spojené s prevádzkou systému evidencie tržieb (zriadenie a prevádzku technických modulov slúžiacich na umožnenie účasti verejnosti na kontrole dodržiavania povinnosti evidencie tržieb - centra pre komunikáciu prostredníctvom textových správ za využitie mobilného telefónu za účelom overenia platnosti jedinečného kódu transakcie obsiahnutého na vystavenom doklade, voliteľné vyššie zabezpečenie systému pre používateľov, vybavenie kontrolných pracovníkov, kontrolné nákupy atď.) by mali byť cca 70 mil. CZK ročne (okolo 2,6 mil. EUR). V začiatkoch projektu možno, v súvislosti so zavedením systému evidencie tržieb, očakávať náklady na služby pre verejnosť, predovšetkým na PR a call centrum okolo 60 mil. CZK ročne (okolo 2,2 mil. EUR).

Subjektom evidencie tržieb je daňovník dane z príjmov fyzických osôb alebo dane z príjmov právnických osôb. Predmetom evidencie tržieb sú evidované tržby daňovníka. Kontrolu dodržiavania zákonných ustanovení bude vykonávať Finančná správa ČR v spolupráci s Colnou správou ČR. Evidované tržby v zjednodušenom režime sa týkajú predaja na palube vozidiel verejnej autobusovej a železničnej dopravy. O týchto tržbách je potrebné informovať správcu dane najnesôr do 5 dní od uskutočnenia evidovanej tržby a na daňovom doklade nie je povinnosťou uvádzať fiškálny identifikačný kód. Evidujú sa všetky bežné tržby v hotovosti, ktoré sa realizujú iným spôsobom ako bankovým prevodom, t.j. najmä hotovosť, platobné karty, stravné lístky, poukážky, žetóny, elektronické peňaženky a podobné prostriedky, tak ako aj v Slovenskej republike.

Z povinnosti evidovať tržby sú vyňaté tržby uskutočnené do pridelenia daňového identifikačného čísla a uskutočnené počas 10 dní nasledujúcich po jeho pridelení, tržby štátu a miestnej samosprávy (kraja, obce), tržby príspevkových organizácií, bánk, sporiteľní a úverových družstiev, poisťovní, zaistovní, investičných spoločností a investičných fondov, obchodníkov s cennými papiermi, centrálného depozitára, penzijných spoločností a penzijných fondov, Fondu poistenia vkladov, tržby z podnikania v energetických odvetviach, vodárenstve a kanalizáciách, poštových službách, tržby z pracovnoprávných vzťahov a z drobnej vedľajšej podnikateľskej činnosti verejnoprospešných subjektov. Vyňaté sú aj tržby z poskytovania stravovania a ubytovania žiakom a študentom v zariadeniach školy určených na tieto účely a z cestovného plateného vo vozidlách verejnej linkovej a železničnej dopravy.

Pri zavádzaní elektronickej evidencie tržieb sa Česká republika inšpiruje chorvátskym modelom (obrázok 1), ktorý funguje nasledovne: 1. Pokladničné zariadenie pošle správu s údajmi o transakcii vo formáte XML finančnej správe; 2. Zo systému finančnej správy sa zašle

potvrdenie o prijatí s unikátnym kódom daňového dokladu; 3. Pokladničné zariadenie vytlačí daňový doklad (vrátane unikátneho kódu); 4. Podnikateľ odovzdá zákazníkovi daňový doklad (prípadne aj v elektronickej podobe); 5. Evidenciu tržby je možné overiť prostredníctvom internetovej aplikácie finančnej správy. Zákazník si môže overiť svoj daňový doklad, podnikateľ si overí tržby evidované pod jeho menom.



Obr. 1 Chorvátsky model evidencie tržieb

Zdroj: Ministerstvo financií ČR, 2015.

Napriek podobnostiam existujú medzi českým a chorvátskym modelom aj odlišnosti. V Českej republike je potrebné počítať oproti Chorvátsku s viac ako trojnásobnou kapacitou a výkonom systému a vzhľadom na počet platcov a počet obyvateľov je nutné počítať s viacnásobným objemom transakcií týkajúcich sa ich rozdelenia v čase, ako aj s vyššími maximálnymi hodnotami v dennej špičke. Český systém má za cieľ dosiahnuť čo najvyšší výkon a predpokladá až 600 tis. platcov, 30 mil. transakcií za deň, 4 tis. transakcií za sekundu.

Podporu zavedeniu elektronickej evidencie tržieb v Českej republike vyslovili všetci členovia Rady sociálnej a hospodárskej dohody (tripartity), t. j. vláda, odbory aj zamestnávateľia. Zavedenie elektronickej evidencie tržieb podporuje tak Zväz obchodu a cestovného ruchu ČR, ako aj Asociácia hotelov a reštaurácií ČR za predpokladu, že dôjde k zmene sadzby DPH zo základnej na zníženú v prípade jedál v reštauráciách. Toto zníženie sadzby prispeje k zvýšeniu dodatočných finančných prostriedkov pre podnikateľov a zároveň zníži administratívnu náročnosť týkajúcu sa DPH, pretože odpadne rozlišovanie konzumácie v reštaurácii versus tzv. take away, ktoré je zaradené do zníženej sadzby DPH. Pritom nebude nutné rozlišovať zdanenie stravovacích služieb v rámci poskytnutých ubytovacích služieb, na ktoré sa tiež vzťahuje znížená sadzba DPH.

V cestovnom ruchu je nevyhnutné venovať pozornosť registrácii podnikateľských subjektov, štatistickému meraniu hospodárskych činností, splneniu požiadaviek, ktoré sa kladú na podnikateľské subjekty v bezprostrednom okolí, vrátane finančných záväzkov (Petříčková, 2011), ktoré vyplývajú z platnej legislatívy. Rýchlo vznikajú webové portály, ktoré sa zaoberajú ponukou ubytovania v súkromí za odplatu, kedy predaj kapacít prebieha nelegálne bez priznania tržieb, odvodov štátu a často bez akejkoľvek kontroly a zaistenia bezpečnosti zákazníkov. Napríklad portál Airbnb sprostredkuje ročne milióny prenocovaní. Sadzby DPH pri ubytovacích a stravovacích službách sú vo vybraných európskych krajinách rozdielne (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Sadzby DPH pri ubytovacích a stravovacích službách vo vybraných krajinách EÚ v rokoch 2007 a 2015 (v %)

Rok	Služby	Česko	Slovensko	Poľsko	Maďarsko	Rakúsko	Nemecko
2007	Ubytovacie	5	19	7	20	10	19
	Stravovacie	19	19	7	20	10	19
2015	Ubytovacie	15	20	8	18	10	7
	Stravovacie	21	20	8	27	10	19

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2015.

Ministerstvo financií ČR predpokladá, že celkový makroekonomický vplyv na výšku cien v dôsledku zavedenia elektronickej evidencie tržieb bude v odbore ubytovanie, stravovanie a pohostinstvo nízky a rast nezamestnanosti nebude významný. Napriek tomu profesijné asociácie odhadujú, že dôjde k úbytku cca 20 % podnikateľských subjektov. V prípade stravovacích zariadení sa predpokladá najvyšší relatívny výskyt nepriznaných tržieb. Z tohto dôvodu sa navrhuje zníženie sadzby DPH, aby došlo k zmierneniu negatívnych vplyvov. Pri službách stravovacích zariadení, s výnimkou predaja nápojov s obsahom alkoholu, je navrhnuté zavedenie sadzby vo výške 15 % namiesto súčasných 21 %. Týmto krokom sa zároveň odstráni existujúce disproporcie pri tomto druhu služieb, kedy platitelia majú nárok na odpočet vo výške 15 % a odvádzajú 21 %. Uvažuje sa aj o zavedení jednorazovej špeciálnej zľavy pri dani z príjmov vo výške 5 tis. CZK (cca 185 EUR), ktorá predstavuje určitú formu kompenzácie za obstaranie potrebných elektronických zariadení.

Zníženie sadzby DPH pri stravovacích službách zníži príjmy verejných rozpočtov oproti súčasnému stavu o cca 0,5 mld. CZK (cca 18,5 mil. EUR), zavedenie zľavy bude mať negatívny dopad 1 mld. CZK (takmer 37 mil. EUR). V odbore stravovanie a pohostinstvo sa očakáva, že dôjde k predpokladanému rastu tržieb o 27 % oproti súčasnému stavu, čo zodpovedá 16,1 mld. CZK (takmer 595 mil. EUR). Dodatočný príjem DPH za tento odbor by mohol predstavovať 0,8 mld. CZK (takmer 30 mil. EUR).

Záver

V mnohých krajinách vnútri i mimo Európskej únie sa využíva nejaká forma evidencie tržieb. V Európskej únii existuje v Chorvátsku, Taliansku, Maďarsku, Poľsku, Belgicku, Litve, Malte, Švédsku, Rumunsku, Bulharsku, Grécku, Cypre a v Slovenskej republike, kde je zavedený už viac ako 20 rokov. Cieľom state bolo preskúmať legislatívnu úpravu elektronickej evidencie tržieb a jej vývoj v cestovnom ruchu v Slovenskej republike a v Českej republike, a zhodnotiť aktuálne aspekty jej uplatňovania v Slovenskej republike a zavádzania v Českej republike.

Systém elektronickej evidencie tržieb je spojený s presne vymedzeným spôsobom evidencie a najmä špecifickými technickými požiadavkami na zariadenia. Model elektronickej evidencie tržieb zavádzaný v Českej republike nie je založený na klasických registračných pokladniciach, ale na možnosti podnikateľov zvoliť si ľubovoľné zariadenie, ktoré je schopné on-line komunikácie s Finančnou správou ČR, aby sa vylúčila povinnosť certifikácie či existencie monopolného dodávateľa. České riešenie má najbližšie k chorvátskemu modelu. Na princípe on-line pripojenia je v Slovenskej republike možné v obmedzenej miere využiť tzv. virtuálnu registračnú pokladnicu,

v ostatných prípadoch musia subjekty používať na evidenciu tržieb elektronickú registračnú pokladnicu s fiškálnou pamäťou a od roku 2015 navyše s prvkami on-line pripojenia.

Od zavedenia elektronických registračných pokladníc v Českej republike sa očakáva predovšetkým zníženie podielu tieňovej ekonomiky v ubytovacích a stravovacích službách. Vznik systému má dva základné ciele, a to obmedziť tieňovú ekonomiku a efektívnejšie vyberať dane (najmä daň z príjmov a DPH) a zlepšiť trhové prostredie v českej ekonomike, keď poctiví podnikatelia v rôznych oblastiach nie sú schopní konkurovať tým, ktorí riadne neplatia dane. Rovnaké účinky sa očakávali aj po zavedení elektronických registračných pokladníc v Slovenskej republike, pričom neustále zmeny v priebehu 20 rokov predpokladajú nielen lepší výber daní, ale aj zjednodušenie systému. V Českej republike je na rozdiel od Slovenskej republiky zavádzanie legislatívy spojené so zmenami v daňovom zaťažení (znižovanie sadzby DPH, odpočítateľná položka na zavedenie evidencie od základu dane).

Opatrenia v tejto oblasti môžu čiastočne obmedziť výskyt tieňovej ekonomiky, ale nedokážu ich úplne potlačiť. Okrem toho sa elektronická evidencia tržieb dotýka iba riadne registrovaných podnikateľských subjektov, čo znamená, že nedokáže plne zabezpečiť kontrolu iných peňažných a nepeňažných transakcií v ekonomike. V Slovenskej republike sa neustále zmeny legislatívy spojené s vysokou administratívnou a finančnou náročnosťou prejavujú v negatívnom vnímaní podmienok podnikania.

Kľúčové slová: Cestovný ruch. Česká republika. Elektronická evidencia tržieb. Slovenská republika.

Zoznam použitej literatúry

1. Český statistický úřad. 2012. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. Praha : Český statistický úřad, 2012 [cit. 2015-12-27]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace>.
2. Dôvodná správa, 2014. Vládný návrh zákona, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné na: <<http://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/cpt&CisObdobia=6&ID=1123>>.
3. ŠMARDOVÁ, Ľ., ELEXA, Ľ. 2015. Elektronická evidencia tržieb v cestovnom ruchu na Slovensku. In *Hotelnictví, turizmus a vzdělávání : sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní vědecké konference*, Praha 15.10. 2015, 7. ročník. Praha : Vysoká škola hotelová, 2015, s. 207-216.
4. FASSMANN, M. 2007. *Stínová ekonomika a práce na černo*. Praha : Sondy, 2007. 360 s. ISBN 978-80-86846-21-7.
5. GAJDOŠÍK, T., LENCSÉSOVÁ, Z., MARČEKOVÁ, R. 2015. *Informačné systémy v cestovnom ruchu*. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici Belianum, 152 s. ISBN 978-80-557-0988-8 (v tlači).
6. JANURA, D. 2015. Zákon o používaní elektronickej registračnej pokladnice. In *Poradca*, č. 4, ročník XX. Žilina : Poradca s.r.o., 2015, s. 7 – 124. ISSN 1338-0850.
7. KALABISOVÁ, J. a kol. 2015. Šetření výskytu a příjmů z aktivit stínové ekonomiky. In *Sborník recenzovaných příspěvků z konference Hradecké ekonomické dny 2016*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2016 (v tlači).

8. KEARNEY, A. T., SCHNEIDER, F. 2015. Šedá ekonomika v České republice – jak platební systémy pomáhají zmenšovat objem šedé ekonomiky. Praha : Visa Europe, 2015.
9. Ministerstvo financí ČR. 2015. *Závěrečná zpráva hodnocení dopadů regulace RIA – návrh zákona o evidenci tržeb* [online]. Praha : Ministerstvo financí ČR, 2015 [cit. 2015-12-29]. Dostupné na: <<https://apps.odok.cz/kpl-detail?pid=KORN9TEC3YTP>>.
10. PETŘÍČKOVÁ, L. 2011. Regionální statistika cestovního ruchu – diskuse. In *Sborník recenzovaných příspěvků z konference Hradecké ekonomické dny 2011*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-100-6, s. 248-252.
11. SCHNEIDER, F. 2012. *The Shadow Economy and Work in the Shadow: What Do We (Not) Know?* Bonn : Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, 2012. 73 s.
12. Vyhláška MF SR č. 55/1994 Z. z. o spôsobe vedenia evidencie tržieb elektronickou registračnou pokladnicou v znení neskorších predpisov
13. Vyhláška MF SR č. 59/1995 Z. z.
14. Vyhláška MF SR č. 353/1996 Z. z.
15. Výklad k vyhláške č. 55/1994 Z. z., 1995. [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné na: <<http://www.rmtes.sk/Data/998/UserFiles/Dokumenty/legislativa/Zakon55Zz.PDF>>
16. Zákon č. 218/2014 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov.
17. Zákon č. 281/2001 Z. z. o zájazdoch, podmienkach podnikania cestovných kancelárií a cestovných agentúr v znení neskorších predpisov.
18. Zákon č. 289/2008 Z. z. o používaní elektronickej registračnej pokladnice a o zmene a doplnení zákona Slovenskej národnej rady č. 511/1992 Zb. o správe daní a poplatkov a o zmenách v sústave územných finančných orgánov v znení neskorších predpisov.
19. Zákon č. 333/2014 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony.

Adresa autorov: Ing. Ľudmila Šmardová, PhD., Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica, Slovenská republika, e-mail: ludmila.smardova@umb.sk; Ing. Petr Studnička, PhD., Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o., Svídnická 506, 181 00 Praha 8, Česká republika, e-mail: studnicka@vsh.cz

Sloboda v práci – nový prístup k práci s ľuďmi v pracovnom procese ***Freedom at Work – a New Approach to Working with People in the Working Process***

Mária Seková, Daša Václavíková

Article focuses on the concept of freedom at work as a new approach to working with people in the working process. The main idea of the concept of freedom at work is to provide space for employee self-realization and thus achieve better results. An important task of companies is to create an environment that will motivate their employees and where they can develop and utilize their potential. The paper presents the results of primary research. The aim of the article is to identify the level of awareness about the concept of freedom at work and the conference Freedom Live in Slovak companies.

Key words: *Conference Freedom Live. Freedom at work. Human resources.*

JEL Classification: M_{12} , M_{14} , M_{54}

Úvod

Zamestnanci prinášajú do existencie podniku nepredvídateľnosť a neurčitosť. Mnohé aktivity a projekty síce zlyhávajú vinou ľudí, ale len vďaka ľuďom vznikajú nové myšlienky, postupy či inovácie, ktoré vedú podniky k úspechom. Človek vo svojej podstate pracovať chce, avšak pritom chce vykonávať to, čo mu prináša požadované uspokojenie spôsobom, ktorý je mu vlastný, chce pracovať s ľuďmi, s ktorými si rozumie, a dostávať za to primeranú odmenu. Na výmenu zamestnávateľovi odovzdá to, v čom je výnimočný, čo dokáže. K tejto výmene je ale potrebné poskytnúť ľuďom slobodu. Sloboda má ľudí aktivizovať, motivovať k angažovanosti, iniciatíve a vyššej produktivite (Rolková, 2013).

Konferencia Sloboda Naživo sústreďuje ľudí s podobnými názormi a myšlienkami, ktorí nevnímajú zamestnancov len ako ľudské zdroje. Kľúčovým aspektom na to, aby podniky mohli fungovať na princípoch slobody v práci je presvedčenie, že zamestnanci sú dospelí ľudia, schopní spolurozhodovať ako o svojej práci, tak i o fungovaní podniku ako celku. Ľudia, ktorí vedia v práci zodpovedne zaobchádzať so zverenou slobodou (Kováčik, 2012).

Je dôležité, aby sme poukázali na to, ako manažéri vnímajú slobodu v práci, čo týmto pojmom rozumejú a aká je informovanosť slovenských manažérov o konferencii Sloboda Naživo. Problematika slobody v práci je v súčasnosti aktuálna, pretože podniky si čoraz viac uvedomujú jej dôležitosť pre svoj ďalší možný rast a budúci úspech.

1. Teoretické vymedzenie skúmanej problematiky

V súčasnom turbulentnom trhovom prostredí je kľúčovou prioritou organizácií disponovať ľuďmi, ktorí sú spokojní so svojou prácou, v ktorej nachádzajú zmysel, a v ktorej majú možnosť rastu a slobodného konania. Podľa Marasovej (2008) zamestnanci spokojní s pracovným prostredím a s možnosťou vlastného rozvoja, ochotnejšie prijímajú pracovné úlohy a požiadavky od nadriadených.

Hamel a kol. (2013) poukazujú na nedostatočnú slobodu zamestnancov v súčasnom svetovom podnikateľskom prostredí. Hovoria, že napriek digitálnym technológiám a sociálnym médiám máme v osobnom živote väčší výber ako kedykoľvek predtým, ale v práci to tak nie je. Drvivá väčšina organizácií funguje v súlade s byrokratickými postupmi a zásadami, ktorých cieľom je maximalizovať normalizácie, špecializácie, predvídateľnosť a účinnosť. Inými slovami, väčšina organizácií sa sústreďuje na kontrolovanie - kontrolovanie ľudí, kontrolovanie informácií a kontrolovanie rozpočtov. Kontrola je dôležitá, avšak prílišná pozornosť venovaná sledovaniu odchýlok od noriem utláča inovácie a schopnosti zamestnancov, ktoré vedú k úspechu v 21. storočí.

Sloboda je zložitým pojmom, keďže jej vnímanie je od jedného človeka k druhému iné. Každý má v živote iné hodnoty, iné priority a sloboda pre neho znamená niečo výnimočné, neoceniteľné. Pojem sloboda môžeme definovať ako možnosť voľne, bez cudzieho nátlaku sa prejavovať, rozhodovať, konať. Sloboda v práci má určité obmedzenia. Zamestnancom nemôžeme len povedať, aby robili čo chcú, alebo, aby robili to, čo vedia najlepšie. Bez určitého usmernenia môže ľahko dôjsť k rozporu s víziou organizácie alebo s ľuďmi okolo seba. Mill (2001, s. 27) definuje podstatu slobody z politického hľadiska nasledovne: „Jediná sloboda, hodná svojho mena, je sloboda hľadať vlastné dobro vlastnou cestou, pokiaľ sa nesnažíme ostatných obmedzovať v tom istom, alebo klásať prekážky ich úsiliu. Ľudia získajú viac, ak umožnía každému žiť tak, ako sa mu to páči, než keď budú každého nútiť, aby žil tak, ako sa to páči im.“ Z tohto hľadiska aj sloboda v práci predpokladá rešpektovanie práv iných ľudí, ako aj rešpektovanie pravidiel organizácie. Práve vtedy, keď zamestnávateľ umožní svojim zamestnancom správať sa a vystupovať v práci slobodne, získa ich nápady, lojalitu a angažovanosť. Balcerowicz (2000, s. 12, 14) poukazuje na definovanie pojmu sloboda z filozofického hľadiska, pričom hovorí, že „zmysluplný pojem slobody sa týka len vzťahov danej osoby k iným ľuďom. Sloboda teda neexistuje mimo spoločnosti. Pojem slobody možno definovať prostredníctvom práv, ktoré prislúchajú jednotlivým ľuďom. Tieto práva treba chápať ako možnosť určitej činnosti jednotlivca, ktorú jeho sociálne prostredie istým spôsobom uznáva“. Sloboda v práci potom znamená, že človek môže byť slobodný len do takej miery, aby neobmedzoval slobodu iných ľudí (svojich spolupracovníkov) a zároveň, aby jeho slobodné správanie a konanie bolo v súlade s pravidlami organizácie. Pokiaľ sloboda klesá pod určitú kritickú úroveň, môžeme hovoriť o jej absencii a v prípade osobnej slobody, o neslobode. Carney a Getz (2011, s. 82) hovoria, že „sloboda v práci neznamena hierarchiu, ale ani anarchiu“. Nie každý je ochotný byť v práci slobodný a zároveň zodpovedný za svoj výkon, za plnenie zverených úloh a rozhodnutí a v neposlednom rade plnenie cieľov organizácie. Podľa Košturiaka (2013) slobodná organizácia nevzniká tým, že zahrnieme ľudí odmenami, inštalujeme do organizácie hojdiacie siete a pingpongové stoly. Slobodu definujú ľudia, ktorí v organizácii pracujú a vytvárajú si svoj systém, svoju vlastnú kultúru, v ktorej sa cítia dobre a podávajú výkon. Poukazuje na to, že zamestnancov v slobodnom prostredí motivuje predovšetkým sloboda, zmysel práce a snaha dosiahnuť niečo výnimočné.

Podstatou slobody v práci je do veľkej miery sebariadenie. Seková a kol. (2013, s. 26) definujú sebariadenie ako „proces rozhodovania o cieľoch, o spôsoboch i zdrojoch ich napĺňania, proces organizovania a kontrolovania uskutočňovaných aktivít i sústavného prehodnocovania dosiahnutých výsledkov v prospech seba i druhých“. Carmeli, Meitar a Weisberg (2006) poukazujú na sebariadenie ako na proces, v ktorom zamestnanci sami seba motivujú a mobilizujú za účelom dosiahnutia vytýčených cieľov. Koncept slobody v práci umožňuje zamestnancom voliť si, čo a akým spôsobom budú robiť, a za to budú dostávať spravodlivú odmenu. Peniaze nemajú byť najdôležitejší dôvod, prečo majú zamestnanci pracovať. Tým dôvodom má byť to, že v práci, ktorú vykonávajú nachádzajú zmysel (Fričová, 2011).

Podľa Rolkovej (2013) je súčasné podnikateľské prostredie na Slovensku plné byrokracie, v ktorom nadriadení zaobchádzajú so zamestnancami ako s nekompetentnými ľuďmi, ktorí nedokážu samostatne konať či rozhodovať. Organizácie uplatňujú pravidlá, aby nedochádzalo k chybám a odchýlkam od noriem, čo však bráni v dosahovaní výnimočných výsledkov a inovácií.

Slobodu v práci vnímame ako možnosť pre zamestnancov organizovať si svoj pracovný čas a pracovné úlohy podľa vlastného uváženia. Vtedy nachádzajú zamestnanci vo svojej práci zmysel a uspokojenie, prístupujú k práci zodpovedne, rýchlo a kvalitne. Ide o štýl organizácie práce, ktorý využíva prirodzené vlastnosti zamestnancov.

Koloc (2014) poukazuje na pocit slobody v práci, ako na možnosť vybrať si prácu, ktorú bude človek vykonávať, rovnako aj kedy a kde ju bude vykonávať. Hovorí, že pocit slobody ako rastúcej priority pre talentovaných zamestnancov naprieč rôznymi sektormi a odvetvami, je jedným z kľúčových prvkov sebanaplnenia. Fričová (2012) poukazuje na slobodu ako na kľúčovú konkurenčnú výhodu súčasného podnikania. Rozširovaním rozhodovacej právomoci zamestnancov získava organizácia ich nápady a lojalitu, ktoré vedú k prínosom nielen pre majiteľov a manažérov. Spokojní zamestnanci sú viac angažovaní a produktívni, čo prináša podnikom vyššie zisky.

Manažment ľudských zdrojov a predovšetkým vedenie ľudí sa čoraz častejšie spája s inováciami, kreativitou, nadšením a slobodou. Zemandel (Jurina, 2010), konzultant v oblasti ľudských zdrojov pre spoločnosť Eset hovorí, že mladí ľudia sú zväčša zapálení, entuziastickí a lojálni. Dokážu pracovať flexibilne, s vysokým nasadením a bez problémov dokážu prepájať súkromný a pracovný život. Pri takýchto zamestnancoch je úlohou manažéra držať sa bokom, nechať robiť ľuď čo vedia najlepšie a snažiť sa usmerňovať ich tak, aby pracovali v prospech rastu organizácie (Jurina, 2010). Manažéri a zamestnávateľia len zriedkakedy počúvajú svojich zamestnancov a využívajú ich inteligenciu a potenciál. Takýmto spôsobom dochádza v organizáciách k plytvaniu ľudským kapitálom. Hamel a Breen (2008) hovoria, že zamestnanci budú mať pocit sebarealizácie len vtedy, keď dostanú príležitosť uplatňovať svoju iniciatívu, predstavivosť a zaujatie.

Hamel a kol. (2013) vnímajú uvoľnenie slobody vnútri organizácie ako zložitý proces, pretože vyžaduje demontáž hlboko zakorenených zásad a postupov riadenia. Súčasný podnikateľský svet však ukazuje, že je možné fungovať na princípoch slobody v práci. Organizácie uplatňujúce túto filozofiu sú úspešné a prosperujúce a deklarujú, prečo by mali prejsť od dnešného spôsobu riadenia založenom na prikazovaní, hierarchii a byrokracii k systémom, ktoré sa spoliehajú na slobodu, zodpovednosť a sebariadenie.

Fentonová (2014), zakladateľka spoločenstva WorldBlu – Freedom at work, uvádza desať princípov fungovania slobody v práci. Zmysel a vízia – organizácia a jej zamestnanci poznajú

dôvod existencie, vízie a ciele podnikania. Dialóg a počúvanie – organizácia podporuje komunikáciu a dialóg, ktorý vedie k novým úrovniam prepojenia a myslenia. Fair play a dôstojnosť – všetci v organizácii sa k sebe správajú dôstojne a spravodlivo. Transparentnosť – všetky informácie, či už o finančnom zdraví organizácie alebo o stratégiách a cieľoch, sa poskytujú zamestnancom slobodne a otvorene. Zodpovednosť – každý človek i organizácia sú zodpovední jeden druhému ako aj spoločnosti ako celku za svoje správanie. Jednotlivo a spoločne – jednotlivci rozumejú cieľom organizácie, podkladajú ich za svoje vlastné a prispievajú k ich dosiahnutiu. Možnosť voľby – organizácia podporuje každého zamestnanca, aby sa sám slobodne rozhodoval. Celistvosť – zamestnanci a organizácia vystupujú ako jeden celok, uznávajú spoločné etické a morálne princípy. Decentralizácia – moc je rozdelená na všetky úrovne a časti organizácie. Reflexia a hodnotenie – všetci potrebujú priebežnú spätnú väzbu, potrebujú sa poučiť z minulosti.

Podľa uvedených názorov môžeme zhrnúť podstatné znaky fungovania konceptu slobody v práci. Sloboda v práci predstavuje pre zamestnancov možnosť organizovať si svoj pracovný čas a pracovné úlohy podľa vlastného uváženia, pričom nevyhnutným predpokladom je dôvera, zodpovednosť a otvorená komunikácia na pracovisku. Slobodu v práci vnímame ako možnosť pre zamestnancov pracovať v prostredí, v ktorom môžu naplno využiť svoj potenciál a kreativitu, podieľať sa na napredovaní organizácie a dosahovaním vlastných cieľov plniť ciele organizácie.

Fungovanie konceptu slobody v práci v praxi má nielen pozitívne dôsledky, ale aj riziká. Ako riziko vnímame vysoké nároky na zamestnancov v podobe ich vysokej zodpovednosti a dôvery, zneužitia zverených právomocí zamestnancami, nedôveru vedenia spoločnosti v schopnosti zamestnancov, neochotu zamestnancov prijať záväzok zodpovednosti či nedostatočnú komunikáciu na pracovisku. K pozitívnym dôsledkom uplatňovania slobody v práci môžeme zaradiť vyššiu pracovnú spokojnosť a angažovanosť zamestnancov, tvorivosť, iniciatívu a lojalitu zamestnancov a v neposlednom rade vyššiu produktivitu práce.

Princípy fungovania konceptu slobody v práci sú zároveň aj princípmi fungovania a organizovania konferencie Sloboda Naživo. Prvotným impulzom pre organizovanie konferencie Sloboda Naživo boli výsledky výskumu Gallupovho inštitútu, ktorý sa zaoberá zamestnaneckou angažovanosťou. Gallupov inštitút poukazuje na to, že ak sú zamestnanci zapojení do vedenia organizácie, sú kreatívni a podnikaví a ich zapálenie prispieva k jej rastu. V skutočnosti však zistili, že v priemere až 87 % zamestnancov nie je v práci angažovaných (www.gallup.com).

Cieľom konferencie Sloboda Naživo je priniesť účastníkom deň plný nových súvislostí, inšpirácie, novej energie a dosiahnuť prepojenie ľudí a rozšírenie myšlienky slobodnejšieho a zodpovednejšieho pracovného života (<http://2012.svobodanaživo.cz/filozofie>). Na konferencii vystupujú podnikatelia, filozofi a aktivisti, pôsobiaci v rôznych oblastiach, pričom každý prezentuje svoj jedinečný pohľad na tému slobody v práci.

S myšlienkou uskutočniť konferenciu pojednávajúcu o slobode prišiel Tomáš Hajzler, český podnikateľ, ktorý je zástancom slobodného a zodpovedného podnikania. Hajzler (2013) hovorí, že čoraz viac ľudí pochybuje o životaschopnosti organizácií, ktoré uprednostňujú peniaze pred úžitkom a veci pred ľuďmi. Úspešná a uvedomelá organizácia by mala do centra svojej pozornosti stavať ľudí a ich slobodu. Peniaze by mali byť pre organizáciu prostriedkom, nie cieľom. Najvyššiu produktivitu, tvorivosť či iniciatívu prejavujú ľudia, ktorí robia to, v čom vidia zmysel a čo ich naplňa pocitom zadosťučinenia.

Základný realizačný tím konferencie sa obmieňa, vždy však pozostáva z mnohých kreatívnych ľudí, ktorí zabezpečujú technickú realizáciu webovej stránky konferencie, účasť rečníkov na

konferencii, priebeh konferencie a dramaturgiu programu, moderovanie, sprievodný program a podobne (<http://2012.svobodanazivo.cz/svobodomyslny-tym>). Výstupom každej konferencie sú video záznamy príspevkov všetkých účastníkov, ktoré sú k dispozícii na webovej stránke konferencie.

Doteraz sa konali štyri konferencie Sloboda Naživo. Tri boli v Prahe (v rokoch 2011, 2012 a 2015) a jedna sa konala v Bratislave v roku 2013.

V roku 2011 na konferencii vystúpilo 17 rečníkov z Českej republiky a Slovenskej republiky s príspevkami rozdelenými do troch blokov, a to dizajn, kultúra a leadership, v ktorých sa diskutovalo napríklad o tom, ako vytvoriť podnik, v ktorom sa budú cítiť zamestnanci príjemne, aká podniková kultúra je žiaduca pre rozvoj tvorivosti a nadšenia z práce, ale aj o tom, ako viesť zamestnancov v slobodnom prostredí a dohliadať na dodržiavanie princípov a hodnôt, podľa ktorých sloboda v práci funguje.

V roku 2012 sa uskutočnila druhá konferencia, na ktorej vystúpilo 21 rečníkov. Prezentovali svoj pohľad na podnikanie v blokoch: sloboda v škole, sloboda v práci, sloboda v spoločnosti. Prezentovali názory na to, ako sa majú už deti v škole pripravovať a viesť k zodpovednosti a slobode, podnikatelia hovorili o svojich skúsenostiach s formou podnikania, ktorá využíva prirodzené vlastnosti zamestnancov a napokon sa hovorilo o vzťahu ľudí k slobode, o tom do akej miery dokážeme slobodne existovať a neobmedzovať pri tom iných ľudí.

V roku 2013 sa uskutočnila konferencia v Bratislave na tému Ako podnikáť, aby to bolo prospešné nielen vlastníkom, ale aj ostatným ľuďom a planéte. Na konferencii vystúpilo 21 rečníkov v 3 blokoch, a to osobná sloboda, firemná sloboda, sloboda v spoločnosti. Spoločnou témou diskusií bola sloboda, ktorá by nás mala sprevádzať v osobnom i pracovnom živote a mala by byť súčasťou každej spoločnosti.

V roku 2015 sa konala konferencia v Prahe a vystúpilo na nej 20 rečníkov v blokoch: súvislosti a kontext, firemná zodpovednosť – princípy, firemná zodpovednosť- príklady. Rečníci odpovedali na otázky, či je možné správať sa slobodne, zodpovedne a eticky v dobe, keď väčšina spoločností uznáva iné hodnoty. Rečníci prezentovali teoretický aj praktický pohľad na princípy fungovania podniku, ktorý sa správa zodpovedne a okrem vlastníkov sa sústreďuje aj na ostatných ľudí a planétu.

2. Cieľ a materiál

Cieľom state je zistiť úroveň informovanosti slovenských manažérov o koncepte slobody v práci a o konferencii Sloboda Naživo. Overujeme pritom predpoklad, že viac ako 50 % manažérov nepozná koncept slobody v práci a viac ako 70 % manažérov nemá vedomosť o konferencii Sloboda Naživo.

Primárne údaje sme získali opytovaním pomocou elektronického dotazníka. Dotazníkový prieskum sme uskutočnili od 23. októbra 2015 do 12. novembra 2015. Dotazníky sme distribuovali manažérom v Slovenskej republike elektronicky alebo osobne. Na tvorbu elektronického dotazníka sme využili nástroj Google Docs. Na kvantifikáciu údajov a vzťahov sme využili program Microsoft Excel.

V prieskume sme náhodne oslovili 450 manažérov, pričom správne vyplnených dotazníkov sa nám vrátilo 56, t. j. miera návratnosti je 12,44 %. Dotazník sme rozdelili na dve časti. V prvej časti sme sa pýtali na koncept slobody v práci a konferencie Sloboda Naživo. Druhá časť

dotazníka obsahovala identifikačné údaje manažérov (pohlavie a vek respondenta a veľkosť podniku, v ktorom respondent pôsobí). Prieskumu sa zúčastnilo 32 žien, čo predstavuje 57,1 % a 24 mužov, t. j. 42,9 %. Vekové rozloženie respondentov zachytáva tabuľka 1.

Tabuľka 1 Štruktúra respondentov podľa veku

Vek respondentov	Počet respondentov	Podiel v %
do 35 rokov	24	42,9
36 – 45 rokov	16	28,6
46 – 55 rokov	12	21,4
56 rokov a viac	4	7,1
Spolu	53	100,0

Prameň: Vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníkového prieskumu, 2015.

Posledným identifikačným údajom bola veľkosť podniku. 4 respondenti (7,1 %) pôsobia v mikropodniku s počtom zamestnancov 0 až 9. Najväčšie zastúpenie tvoria respondenti z malých podnikov (počet zamestnancov 10 až 49), a to 21 (37,5 %). Prieskumu sa zúčastnilo 19 (33,9 %) respondentov pôsobiacich v stredných podnikoch (počet zamestnancov 50 až 249) a 12 respondentov (21,4 %) veľkých podnikov (250 a viac zamestnancov). Získané údaje sme spracovali pomocou vybraných metód opisnej štatistiky.

3. Výsledky a diskusia

V prieskume sme sa sústredili na to, či manažéri už počuli o koncepte slobody v práci. Až 64, 3 % manažérov odpovedalo negatívne. Vyjadrili sa, že nevedia o tomto koncepte, 23,2 % uviedlo, že koncept pozná a 12,5 % koncept pozná a aj aktívne využíva v podnikovej praxi.

Vzhľadom na to, že ide o pomerne novú koncepciu, ktorá predovšetkým v slovenských podnikoch nie je príliš rozšírená, výsledky nás neprekvapili. Podniky preferujú skôr pravidlá a kontrolu nad svojimi zamestnancami pred uplatňovaním slobody a angažovanosti zamestnancov. Konštatujeme, že sa potvrdil predpoklad, v ktorom sme stanovili, že viac ako 50 % manažérov nepozná koncept slobody v práci.

Najviac manažérov (37,5 %) uviedlo, že pojmom slobody v práci rozumie pracovné prostredie, ktoré zamestnancom poskytuje dostatočný priestor pre využitie ich nápadov a kreativity. Ďalší manažéri (16,1 %) slobodou v práci chápu možnosť zamestnancov spolupodieľať sa na fungovaní a napredovaní podniku, možnosť seberealizácie zamestnancov, možnosť vydať zo seba to najlepšie a rovnaké zastúpenie mala aj odpoveď manažérov, že slobodu v práci vnímajú ako možnosť pre zamestnancov hľadať v práci vlastné uspokojenie a neobmedzovať v tom istom ostatných. Niektorí manažéri (14,3 %) slobodou v práci rozumejú možnosť zamestnancov organizovať si svoj pracovný čas a výkon podľa vlastného uváženia.

Pozitívne je, že žiadny manažér neoznačil v dotazníku možnosť, že slobodou v práci rozumie benevolentné pracovné podmienky alebo možnosť chodiť do práce a robiť, čo sa mi zachce. Tieto definície nevystihujú podstatu konceptu slobody v práci. Zaradením týchto možností do dotazníka sme chceli zistiť, či medzi manažérmi nedochádza k mylnej predstave o podstate konceptu slobody v práci. Odpovede manažérov vnímame pozitívne, pretože každá definícia obsahuje princípy alebo predpoklady, na základe ktorých by sa mala uplatňovať sloboda v práci.

Najviac manažérov (34,6 %) sa s konceptom sloboda v práci stretlo na internete, štvrtina využíva koncept slobody v práci v praxi, 23,1 % registruje koncept prostredníctvom médií a 17,3 % manažérov pozná tento koncept aj prostredníctvom konferencie Sloboda Naživo.

Informovanosť o konferencii Sloboda Naživo bola predmetom druhého okruhu skúmania. Až 84 % manažérov ešte nepočulo o konferencii Sloboda Naživo, čím sa potvrdil náš druhý predpoklad, v ktorom sme stanovili, že viac ako 70 % manažérov nepozná konferenciu Sloboda Naživo. Len 7 % manažérov má vedomosť o konferencii, ale aktívne sa jej nezúčastnili. Podobne 7 % manažérov uviedlo, že ich kolegovia, prípadne známi sa konferencie zúčastnili a len 2 % manažérov sa konferencie Sloboda Naživo aj zúčastnili.

Manažéri za najdôležitejší predpoklad fungovania slobody v práci v praxi považujú atmosféru dôvery na pracovisku, t. j. dôveru medzi zamestnancami navzájom, medzi manažérmi a zamestnancami, ako aj otvorenú komunikáciu na pracovisku. Na tretiu pozíciu umiestnili podporujúcu podnikovú kultúru, podporu kľúčových spôsobilostí zamestnancov (ako napríklad zodpovednosť, spoľahlivosť, samostatnosť, komunikácia a spolupráca) a systém motivovania. Na posledné miesto manažéri zaradili predpoklad, ktorý hovorí, že hlavným cieľom podniku nie je dosahovanie zisku, teda manažéri zastávajú názor, že hlavným cieľom podniku je dosahovanie zisku. S týmto je možné polemizovať, pretože úspešný a uvedomelý podnik by mal do centra svojej pozornosti stavať ľudí a ich slobodu, pritom peniaze by mali byť pre podnik len prostriedkom, nie cieľom. Práve takýto pohľad na ľudskú prácu predstavuje prístup, kedy podnik môže prostredníctvom svojho hlavného zamerania na zamestnancov prirodzene a nenásilne dosahovať zisk a podnikateľský úspech.

Hlavné princípy fungovania slobody v práci podľa názoru manažérov zachytáva tabuľka 2.

Tabuľka 2 Hlavné princípy fungovania konceptu sloboda v práci

Princípy fungovania slobody v práci	Počet respondentov	Podiel v %
otvorená komunikácia medzi manažérom a zamestnancami	47	88,7
zodpovednosť	43	81,1
dôvera	42	79,2
možnosť seberealizácie	38	71,7
flexibilný pracovný čas	30	56,6
podpora vzdelávania a kariérneho rastu zamestnancov	26	49,1
záujem zamestnávateľa o kvalitu života zamestnancov	22	41,5
možnosť pracovať z domu	18	34,0
vyváženie pracovného a súkromného života	18	34,0
sloboda zamestnancov pri rozhodovaní a konaní	18	34,0

Prameň: Vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníkového prieskumu, 2015.

Najviac manažérov považuje za hlavný princíp fungovania slobody v práci otvorenú komunikáciu medzi manažérom a zamestnancami, nasleduje zodpovednosť, dôvera a možnosť seberealizácie. Približne polovica manažérov by za hlavné princípy označila aj flexibilný pracovný čas, podporu vzdelávania a kariérneho rastu zamestnancov. Za menej významné princípy manažéri označili záujem zamestnávateľa o kvalitu života zamestnancov, možnosť

pracovať z domu, vyváženie pracovného a súkromného života a slobodu zamestnancov pri rozhodovaní a konaní.

Myslíme si, že posledný uvedený princíp umiestnili manažéri na posledné miesto preto, lebo si nevedia predstaviť, ako by sloboda zamestnancov mala vyzeráť v praxi. Sloboda môže v niektorých ľuďoch vyvolávať dojem chaosu a nebezpečenstva v podobe anarchie. Sloboda v práci však predpokladá rešpektovanie práv iných ľudí, ako aj rešpektovanie podnikových pravidiel.

S výsledkami sa stotožňujeme, pretože nie každý zamestnanec je ochotný byť v práci slobodný a zároveň zodpovedný za svoj výkon, za plnenie zverených úloh a rozhodnutí a v neposlednom rade za plnenie cieľov organizácie. Z tohto pohľadu môžeme považovať dôveru, zodpovednosť a otvorenú komunikáciu na pracovisku za primárne princípy fungovania slobody v práci.

Predpokladáme, že majitelia a manažéri podnikov na Slovensku, si uvedomujú nenahraditeľnú účasť zamestnancov na tvorbe výsledku a napredovaní podniku, nemajú dostatok dôvery v ich schopnosti na to, aby im umožnili správať sa v práci slobodne a zároveň zodpovedne. Domnievame sa, že v podnikateľskom prostredí pretrváva hierarchická organizačná štruktúra podnikov, v ktorej manažéri rozdeľujú úlohy, kontrolujú a organizujú prácu podriadených a zamestnanci plnia pridelené úlohy v pracovnom prostredí, v ktorom sa nemôžu naplno presadiť či využiť svoj potenciál. Aby práca prinášala uspokojenie všetkým zúčastneným stranám, je dôležité vytvoriť predpoklady na to, aby zamestnanci mali možnosť vydať zo seba to najlepšie, pracovať a hľadať uspokojenie v práci vlastnou cestou a nesnažiť sa ostatných obmedzovať v tom istom.

Záver

V stati sme sa zamerali na slobodu v práci, ako nový prístup k práci s ľuďmi v pracovnom procese a konferenciu Sloboda Naživo, ktorá sa tejto tematike venuje. Naším cieľom bolo charakterizovať prístup podporujúci slobodu v práci zamestnancov, ktorý má podporovať ich spokojnosť, iniciatívu, tvorivosť, produktivitu a angažovanosť. Zároveň prezentovať výsledky prieskumu zameraného na úroveň informovanosti o koncepte slobody v práci a o konferencii Sloboda Naživo medzi vybranými slovenskými manažérmi. Výsledky skúmania potvrdili, že 64,3 % manažérov nepozná koncept slobody v práci a až 84 % manažérov nepozná ani konferenciu Sloboda Naživo, ktorá prináša podnety na slobodu v práci. Identifikovali sme nízku úroveň informovanosti o tomto koncepte. Väčšina manažérov však vytyčila v čom je podstata konceptu slobody v práci. Toto zistenie hodnotíme pozitívne a veríme, že informovanosť o koncepte slobody v práci sa v budúcnosti zlepši aj vplyvom lepšej osvetly.

Kľúčové slová: Konferencia Sloboda Naživo. Ľudské zdroje. Sloboda v práci.

Zoznam použitej literatúry

1. BALCEROWICZ, L. 2000. *Sloboda a rozvoj*. Bratislava : Kalligram, 2000. 320 s. ISBN 80-7149-296-5.
2. CARMELI, A., MEITAR, R., WEISBERG, J. 2006. Self-leadership skills and innovative behavior at work. In *International Journal of Manpower*, roč. 27, č. 1, 2006. ISSN 0143-7720, s. 75 – 90.

3. CARNEY, B. M., GETZ, I. 2011. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. Praha : PeopleComm, 2011. 344 s. ISBN 978-80-904890-1-1.
4. FENTON, T. 2014 *WorldBlu. Democratic Design – Principles*. WorldBlu. Freedom and Democracy at Work. 2014. Dostupné na internete <<http://www.worldblu.com>>
5. FRIČOVÁ, L. 2011. Ako pracujú slobodné firmy. In *eTrend*, 2011. Dostupné na internete <<http://profit.etrend.sk/dennik/ako-pracuju-slobodne-firmy-2.html>>
6. FRIČOVÁ, L. 2012. Slobodu a šťastie máme v DNA. In *Trend*, roč. 15, č. 16, 2012. ISSN 1335-0684.
7. HAJZLER, T. 2013. *10 dôvodov prečo sloboda v práci?* [online]. 18.09.2013. Dostupné na internete: <<http://slobodavpraci.webnode.sk/news/a10-sposobov-preco-sloboda-v-praci>>
8. HAMEL, G., BREEN, B. 2008. *Budoucnost managementu*. Praha : Management Press, 2008. 245 s. ISBN 978-80-7261-188-1.
9. HAMEL, G., LABARRE, P., ROZWELL, C., ZANINI, M. 2013. *Searching for freedom at work*. [online]. 2013. Dostupné na internete: <<http://fortune.com/2013/08/23/searching-for-freedom-at-work/>>
10. JURINA, Ľ. 2010. Ako zarábať na nadšencoch. In *Trend*, roč. 13, č. 43, 2010. ISSN 1335-0684.
11. KOLOC, N. 2014. Let employees choose when, where and how to work. In *Business Harvard Review*. [online]. 2014. Dostupné na internete <<https://hbr.org/2014/11/let-employees-choose-when-where-and-how-to-work>>
12. KOŠTURIÁK, J. 2013. *Od riadenia k slobode*. Žilina : IPA, 2013. 24 s. ISBN 978-80-89667-47-5.
13. KOVÁČIK, M. 2012. Čo je sloboda v práci. In *Slobodavpraci.sk*, 2012. Dostupné na internete <<http://slobodavpraci.sk/co-je-sloboda-v-praci/>>
14. MARASOVÁ, J. 2008. *Vnútorňá a vonkajšia dimenzia sociálnej funkcie podniku*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela. 150 s. ISBN 978-80-8083-600-9, s. 61 – 75.
15. MILL, J. S. 2001. *O politickej slobode*. Brastislava : Kalligram, 2001. 176 s. ISBN 80-7149-405-4.
16. ROLKOVÁ, M. 2013. Vybrané aspekty implementácie participatívneho štýlu riadenia podniku. In. *Trendy v podnikaní – Business Trends*, č. 2, roč. 2013, 2013. ISSN 1805-0603, s. 47 – 54.
17. SEKOVÁ, M. a kol. 2013. *Manažment II. Ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Bratislava : IURA Edition, 2013. 170 s. ISBN 978-80-8078-511-6.

Adresa autorov: doc. Ing. Mária Seková, PhD., Ing. Daša Václavíková, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail: maria.sekova@umb.sk; dasa.vaclavikova@umb.sk

Metódy hodnotenia ekonomických účinkov verejných výdavkových programov

Methods for Economic Impact Assessment of Public Expenditure Programmes

Peter Džupka, Marek Horváth, Radovan Dráb

Methods for assessing the economic impact of regional and local development in Slovakia are relatively underdeveloped. Article aims to identify the available methods that could be used to assess various types of supportive policies at regional and local level in the area of Slovakia. The article is short-discussed issue of the purpose of assessment of economic impacts in relation to the efficiency of public expenditure. Different appropriate methods to assess different types of development programs at regional and local level are then presented. The basic segmentation methods is made according to their approach to measure the impact. The first part introduced the method of analysis of economic benefits and impacts. The next section describes the methods capable of measuring the broader socio-economic impacts represented, contingent valuation, conjoint analysis, hedonic pricing and travel cost method.

Key words: Efficiency of public spending. Contingent valuation. Hedonic pricing.

JEL Classification: R₅₀.

Úvod

Jednou z hlavných úloh verejného sektora je zabezpečovanie verejných statkov a poskytovanie verejných služieb s cieľom zvyšovania kvality života obyvateľov danej krajiny alebo regiónu. Množstvo verejných statkov a služieb sa sčasti alebo úplne financuje z verejných zdrojov. Práve spôsob financovania a charakter verejného sektora vyžaduje kontrolu a hodnotenie efektívnosti vynaložených zdrojov na poskytovanie týchto statkov. Kvalita poskytovaných statkov a spokojnosť občanov s poskytovanými službami je prvoradá pri hodnotení poskytovania verejných statkov.

V prípade realizácie regionálnych rozvojových programov resp. konkrétnych projektov môže byť ich merateľným výsledkom verejný statok, poskytnutá služba, sprístupnenie alebo vytvorenie služby, alebo budovanie infraštruktúry. Vzhľadom na rôznorodosť výstupov týchto programov sa za ich pridanú hodnotu považuje akýkoľvek úžitok koncového užívateľa daných statkov a služieb. V súčasnosti sa v SR dostáva do popredia podpora start-up a spin-off podnikov. Pre tento, ako aj pre iné typy podpornej politiky chýbajú dostatočne rozpracované metódy posúdenia ich ekonomických účinkov. Je preto nevyhnutné venovať pozornosť hodnoteniu ekonomických účinkov rozvojových programov prostredníctvom hodnotenia efektívnosti vynaložených verejných výdavkov.

1. Účel hodnotenia ekonomických účinkov – efektívnosť verejných výdavkov

Dôvodom hodnotenia ekonomických účinkov, či už poskytovania verejných statkov a služieb, alebo výstupov a výsledkov uplatňovanej regionálnej politiky, rozvojových programov a projektov je charakter statkov a spôsob ich financovania. Napriek nepopierateľným prínosom a úžitku verejných statkov a služieb je stanovenie ich hodnoty problematické. Užitočnosť statku produkovaného v súkromnom sektore je daná priamo jeho trhovou cenou, ktorú je spotrebiteľ za statok ochotný zaplatiť. Kvantifikácia nákladov a úžitku verejného statku ocenením trhovými cenami je mnohokrát nemožná, najmä pri statkoch, ktoré sú charakteristické nevylučiteľnosťou spotrebiteľa z ich spotreby a často ich nedeliteľnosťou. Práve z podstaty verejných statkov vyplýva aj problém hodnotenia verejných výdavkových programov, ktorých výstupom je ekonomicky ťažko merateľný statok, úplne alebo čiastočne verejného charakteru, resp. je výstupom verejná služba.

Cieľom poskytovania verejných statkov a teda vynaložením verejných výdavkov je uspokojovanie spoločenských potrieb a potrieb občanov s cieľom dosiahnutia vysokej kvality života, čo sa považuje za prínos realizovaných verejných výdavkových programov. Poskytovanie verejných statkov by preto malo byť jednoznačne spojené s efektívnosťou, ktorú Nemec a Wright (1997) chápu ako spojenie hospodárnosti, účinnosti a produktívnosti, ku ktorým sa pridáva kvalita poskytovaných služieb. V prípade verejných statkov je možné rozlišovať medzi spoločenskou efektívnosťou založenou na princípe úžitkovosti statkov a ekonomickou efektívnosťou založenou na účinnosti vynakladaných prostriedkoch.

Kupkovič (1997) chápe efektívnosť ako optimálnu účinnosť zdrojov, prostriedkov a výsledkov ľudského úsilia pri dosahovaní spoločensky užitočných cieľov. Charakteristickým znakom efektívnosti je hospodárnosť a účelnosť.

Na základe uvedeného je možné vyvodiť, že cieľom hodnotenia verejných programov je objasniť a zhodnotiť efektívnosť vstupov a výstupov konkrétnych programov. Podľa Benča (2006) sa v spoločenskej praxi používajú najmä štyri základné metódy, a to metóda minimalizácie nákladov, metóda analýzy nákladov a výnosov, metóda analýzy účinnosti nákladov a metóda analýzy užitočnosti nákladov. Výsledkom uvedených metód je jedno hodnotové kritérium, ktoré slúži na porovnávanie medzi jednotlivými alternatívami. Výsledkom metód je len parciálne usporiadanie programov, čo neumožňuje komplexne zhodnotiť dané programy. V praxi však často existuje niekoľko porovnateľných kritérií, ktoré je potrebné zhodnotiť pomocou určitej agregácie. Prax i teória zdokonalili a ponúkli komplexnejšie metódy hodnotenia efektívnosti verejných služieb ako je napr. viacrozmerná analýza.

2. Cieľ

Hodnotenie ekonomickej a finančnej efektívnosti vynaložených verejných výdavkov je možné uskutočniť prostredníctvom rôznych kvantitatívnych metód. Jednotlivé metódy môžu priniesť len parciálne zhodnotenie efektívnosti verejných výdavkových programov. A preto je potrebné, aby prax i teória ponúkala komplexnejšie metódy hodnotenia efektívnosti verejných služieb.

Cieľom state je identifikovať a charakterizovať dostupné nástroje ekonomického a finančného hodnotenia efektívnosti verejných výdavkových programov. Za základné rozlišovacie kritérium metód použijeme prístup k hodnoteniu výstupov verejných statkov. Stať prezentuje metódy

hodnotenia prostredníctvom odhadovania ekonomických prínosov a metódy hodnotenia prostredníctvom odhadovania celkovej ekonomickej hodnoty. Metódy hodnotenia efektívnosti verejných výdavkových programov sú teoretickým východiskom pre výber a aplikáciu vhodnej metódy v praxi za účelom posúdenia efektívnosti alokovaných verejných výdavkov.

3. Metódy hodnotenia ekonomických účinkov prostredníctvom odhadovania ekonomických prínosov

Podstata metód spočíva v snahe ekonomicky vyjadriť úžitok z realizácie projektu. Ukazovateľ úžitku pritom vyjadruje pridanú hodnotu, t. j. čistý prínos, premietajúci sa do zmeny kvality alebo kvantity určitého procesu (Janeková, Kadárová, 2010). V tejto skupine je možné vymedziť dva základné prístupy k hodnoteniu ekonomických prínosov, a to analýzu ekonomických prínosov a analýzu ekonomických účinkov.

3.1. Analýza ekonomických prínosov

Pri posudzovaní ekonomických prínosov verejných statkov a služieb, ktorých poskytovanie subjektom verejnej správy je výsledkom implementovaného konkrétneho programu financovaného z verejných zdrojov, teória a prax ponúka pomerne štandardizovanú metódu odhadu ekonomických prínosov na základe multiplikátorov odvodených z tzv. Input-output matice (I-O matica) (Throsby, 2010). Táto metóda je pomerne rozšírená vo väčšine členských štátov EÚ. Základom pre odhad ekonomických prínosov je súbor národných regionálnych I-O matíc. V praxi je však dostupnosť regionálnych I-O matíc vo viacerých krajinách vrátane SR problematická.

Analýza ekonomických prínosov určuje celkový prínos ekonomických aktivít konkrétneho regiónu pre zvýšenie produkcie, pridanej hodnoty alebo zamestnanosti resp. dôchodkov v danom regióne. Kvantifikuje celkový ekonomický prínos analyzovaných programov.

Táto metóda sa v praxi uplatňuje pre hodnotenie ekonomických prínosov najmä športových a kultúrnych podujatí. Niektorí autori túto metódu kritizujú hlavne pre závislosť I-O modelov na multiplikátoroch, ktoré sa mnohokrát používajú nesprávne resp. sú nadhodnotené. Ako uvádza Kesenne, et al. (2011) I-O modely sú dlhodobého charakteru a sú málo flexibilné pre hodnotenie dopadov krátkodobých resp. jednorazových projektov. Madden (2001) kritizuje daný prístup pre jeho striktné matematické zameranie, ktoré nezohľadňuje mäkké kvalitatívne faktory.

Napriek nedostatkom tejto metódy a existencii iných sofistikovanejších metód je jej využívanie pomerne rozšírené. V praxi by mala slúžiť ako podporný rozhodovací nástroj.

Napriek rozšírenému využívaniu tejto metódy sa postupy jej uplatňovania líšia. Z hľadiska praktického výpočtu je možné využiť nasledujúci postup:

- a) identifikácia a kvantifikácia ekonomických vplyvov: definovanie a popisanie jednotlivých ekonomických vplyvov pre ktoré je potrebné získať údaje a zhodnotiť ich vplyv. Vo všeobecnosti sa rozdeľujú na priame a nepriame vplyvy.
- b) vytvorenie údajovej základne a zvolenie výpočtových metód. Získavanie údajov pre identifikované vplyvy z rôznych informačných zdrojov a ich následné ošetrovanie (o DPH, dane, infláciu a pod.). Ide najmä o informácie obsiahnuté v I-O tabuľkách, multiplikátoroch, priamych zdrojov od zainteresovaných inštitúcií (náklady, príjmy....), počty užívateľov

- daných služieb, statkov a pod. Teória ponúka aj niektoré zostavené indikátory na zber dát najmä v oblastiach cestovného ruchu, športových aktivít, kultúry, podpory podnikania a pod.
- c) syntéza získaných výsledkov a vyjadrenie celkového ekonomického vplyvu. Proces syntézy je pri I-O modeloch založený na sumarizácii súčinov jednotlivých kategórií výdavkov vhodnými multiplikátormi. Následným sčítaním získaných výsledkov sa odhaduje celkový ekonomický prínos analyzovaného programu.

3.2. Analýza ekonomických účinkov

Hlavným cieľom je hodnotenie významu programov regionálneho rozvoja v národnej, regionálnej, alebo lokálnej ekonomike vo všeobecnosti. Slúži na ekonomické hodnotenie regionálnej politiky. Jej závery sa často dopĺňajú výsledkami ďalších metód ako je napr. analýza ekonomických prínosov, resp. Cost-benefit analýza (CBA).

Ekonomický účinok sa meria obvykle dvoma ukazovateľmi, a to zamestnanosťou a hrubou pridanou hodnotou (Arts Council England, 2012). Zamestnanosť sa vyjadruje podielom počtu zamestnancov v danom sektore k celkovému počtu zamestnancov vo všetkých sektoroch. Hrubá pridaná hodnota sa štandardne uvádza ako rozdiel medzi tržbami a nákladmi vynaloženými na dosiahnutie tržieb (Arts Council England, 2012).

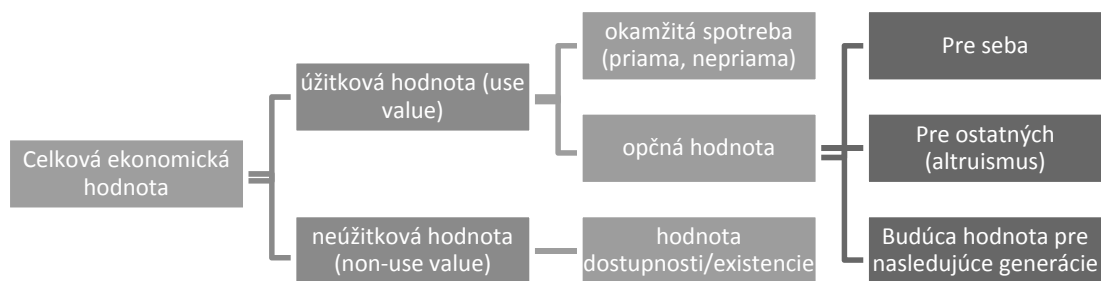
4. Metódy hodnotenia ekonomických účinkov prostredníctvom odhadovania celkovej ekonomickej hodnoty

Ekonomickú hodnotu verejných statkov a služieb je možné určiť pomocou dvoch základných prístupov, a to metódou stanovených preferencií a metódami odvodených preferencií. Metóda stanovených preferencií vychádza zo zisťovania ekonomickej hodnoty spotrebiteľmi statku alebo služby priamo napr. dotazníkovým prieskumom. Pri odvodených preferenciách sa ekonomická hodnota analyzovaného statku/služby určuje na základe ochoty spotrebiteľov platiť (willingness to pay – WTP) za iné statky, ktorých hodnota je ovplyvnená analyzovaným statkom. Tretím spôsobom hodnotenia verejných statkov je analýza nákladov a prínosov – CBA, ktorá spája finančnú hodnotu verejných statkov s ich netrhovou – ekonomickou hodnotou určenou na základe predošlých dvoch prístupov. Prostredníctvom tejto metódy je možné hodnotiť celkový finančný a ekonomický prínos verejného statku, služby, projektu či programu.

4.1. Metódy stanovených preferencií

Ekonomovia vyvinuli techniky na pochopenie ekonomickej hodnoty statkov aj v prípade, ak pre tieto statky neexistuje tržová cena, resp. samotný trh. Metóda stanovených preferencií identifikuje celkovú ekonomickú hodnotu statku alebo služby priamo opytovaním spotrebiteľských preferencií v rámci hypotetického trhu pre daný statok alebo službu. Koncept celkovej ekonomickej hodnoty zachytáva obrázok. 1.

Úžitková hodnota je často odrazom tržových cien a ochoty platiť za statok/službu dodanú na trh (rozdiel medzi cenou a ochotou platiť je prebytok na strane spotrebiteľa).



Obrázok 1 Celková ekonomická hodnota

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Metódy stanovených preferencií sa často využívajú pri hodnotení enviromentálneho sektora a sektora dopravy. Začiatky využívania týchto metód sú v roku 1989, kedy National Oceanic a Atmospheric Administration (NOAA) otvoril diskusné fórum nobelových laureátov pre použitie kontingentného ohodnocovania statkov v súvislosti so životným prostredím. Základom pre formovanie odporúčaní používania kontingentného oceňovania boli až diela Arrowa (1993). Odporúčania pre metódy stanovených preferencií obsahuje aj tzv. „zelená kniha“ britských úradov (HM Treasury, 2013).

Pri hodnotení verejných statkov alebo služieb sa využívajú dve metódy stanovených preferencií a to kontingentné oceňovanie a tzv. conjoint analýza.

Kontingentné oceňovanie. Najčastejšie využívaná metóda stanovených preferencií je kontingentné oceňovanie, ktorá sa aplikovala najmä v environmentálnom sektore (Eftec, 2006). Postupne sa tento princíp začal využívať aj v ďalších sektoroch ako napríklad v kultúre. Je založená na identifikácii, koľko sú spotrebitelia ochotní zaplatiť za stanovené statky alebo služby (napr. návšteva baletu, dostupnosť cestnej siete a pod.). Metóda vytvára hypotetický trh pre ohodnotenie netrhových statkov, ktorým priradí ceny na základe ochoty spotrebiteľov platiť (WTP) alebo ochoty akceptovať kompenzáciu (willingness to accept – WTA).

Proces kontingentnej analýzy je možné zhrnúť do niekoľkých krokov:

1. Vytvorenie hypotetického trhu pre netrhový analyzovaný statok/službu a jeho detailný popis.
2. Definovanie hodnotiacej otázky a dotazníka.
3. Stanovenie náhodnej vzorky relevantných respondentov.
4. Uskutočnenie prieskumu.
5. Získanie ekonomickej hodnoty.

Problematickým krokom je stanovenie hypotetického trhu a stanovenie hodnotiacej otázky. Z tohto dôvodu je vhodné využiť názor experta pre formuláciu hodnotiacej otázky ako aj kontextu hodnotenia (Mason 2002; Eftec, 2006).

Napriek rozšíreniu tejto metódy existujú aj jej kritici. Najčastejšia kritika kontingentného modelu je jej nákladnosť a potreba expertného prístupu pri jej zostavovaní, pri ktorého zanedbaní môže produkovať nesprávne výsledky. Z tohto dôvodu existuje veľká variabilita použitia kontingentnej metódy v dostupných štúdiách.

Conjoint analýza. Jedným zo spôsobov ako obísť problémy kontingentného oceňovania je výberové modelovanie, nazývané aj ako conjoint analýza. Táto metóda je druhou najpoužívanejšou metódou založenou na technike stanovených preferencií. Conjoint analýza je založená na popise

atribútov statku alebo služby, pričom sa mení iba jeden väčšinou kvantitatívny atribút (cena) na základe stanovenej politiky. Respondenti sa tak priamo nepýtajú na ich ochotu platiť za statok, ale hodnota je odvodená z ich voľby jednotlivých alternatív. Alternatívy sa líšia finančnou hodnotou ako je cena, úroveň zdanenia a pod. (Bedate et al., 2004). Táto technika je vhodná v prípade ak sa tvorcovia politik snažia pochopiť hodnotu určenej charakteristiky statku a jej vzťah k ostatným.

Podľa Bedate et al. (2004) je conjoint analýza efektívnejšia ako kontingentné oceňovanie a odstraňuje jeho nedostatky, ako je napríklad nulová odpoveď pri WTP prístupe (Tuan, Navrud, 2008).

Podobne ako kontingentné oceňovanie aj conjoint analýza má svojich kritikov. Sheppard (2010) uvádza podobné nedostatky ako pri kontingentnom oceňovaní, preto je finančne náročná, vyžaduje expertný prístup.

4.2. Metódy odvodených preferencií

Ostatné prístupy na preferenciách sú založené na reakciách respondentov na reálnych trhoch. Túto skupinu metód je možné rozdeliť na hedonické metódy a metódy cestovných nákladov. Uvedené metódy sa využívajú hlavne pri dopravných projektoch alebo projektoch týkajúcich sa životného prostredia.

Hedonické oceňovanie sleduje vplyv analyzovaného statku na cenu. Celková hodnota statku je rozdelená na menšie časti, aby bolo možné lepšie identifikovať ako jednotlivé zložky statku alebo služby prispievajú k celkovej hodnote. Táto metóda sa najviac využíva v spojení s trhom nehnuteľností, kde je identifikovaný korelačný vzťah medzi hodnotou nehnuteľností a napr. životným prostredím. Napríklad vplyv blízkosti parkov na cenu nehnuteľností a pod.

V prípade programov/projektov použitie tejto metódy predpokladá, že výsledok programu/projektu prinesie obyvateľom daného regiónu/lokality určité priame alebo nepriame výhody. Zvýšenie počtu pracovných miest, zvýšená možnosť zamestnať sa sú priamym prínosom rozvojových programov. Príkladom nepriamych výhod je napríklad zlepšenie susedských vzťahov, komunitné spolunažívanie, tolerantnosť obyvateľov a pod. Tieto faktory v konečnom dôsledku ovplyvňujú cenu nehnuteľností v danej lokalite a ich prítomnosť, resp. úroveň rozvoja, zvyšuje ochotu kupujúcich zaplatiť za nehnuteľnosť vyššiu sumu ako za obdobnú nehnuteľnosť v inej lokalite. Vplyv analyzovaného rozvojového programu na ceny nehnuteľností v danom regióne je možné kvantifikovať pomocou hedonického oceňovania (Sheppard, 2010).

Model hedonického oceňovania je obmedzený na analýzu prínosov alebo časť prínosov programov/projektov, ktoré plynú iba obyvateľom regiónu/lokality a sú teda naviazané na danú lokalitu (Sheppard, 2010). Druhým obmedzením je spôsob vyjadrenia hodnoty prínosov. Model meria množstvo prostriedkov, ktoré obyvateľ zaplatil za možnosť bývať v lokalite ovplyvnenej prínosmi rozvojového programu/projektu, ale nemeria maximálnu cenu, ktorú by obyvateľ bol ochotný zaplatiť. Napríklad hodnota blízkosti detského ihriska pre kupujúceho predstavuje maximálnu hodnotu 1000 EUR ročne, ktorú je ochotný obetovať vo forme iných tovarov a služieb, ale reálne môže v danej lokalite kúpiť nehnuteľnosť, ktorá ho bude stáť ročne iba o 300 EUR viac (Džupka, 2015). Hedonická metóda identifikuje iba nižšiu hodnotu 500 EUR. Nejde teda o maximálnu hodnotu, ale skôr o dolnú hranicu hodnoty daného statku pre obyvateľa. Metóda hedonického oceňovania nezohľadňuje spravodlivosť rozdelenia prínosov z programov/projektov, ale meria iba tie prínosy obyvateľov, ktorí si mohli kúpu nehnuteľnosti v danej lokalite

dovoliť. V realite môžu existovať obyvatelia, ktorí by z daného verejného statku alebo programu mali väčší prínos, ale kúpu nehnuteľnosti si v danej lokalite nemôžu dovoliť (Džupka, 2015).

Ako uvádza (Sheppard, 2010) postup hedonického oceňovania je možné rozdeliť do nasledujúcich krokov:

1. Identifikácia a definovanie verejného statku alebo služby z rozvojového projektu, alebo jeho zmeny a jeho lokalizáciu.
2. Definovanie časového okamihu, kedy analyzovaný statok/služba začala generovať lokálne výhody alebo došlo k jej zmene.
3. Zozbieranie údajov o cenách nehnuteľností v danej lokalite pred a po dátume identifikovanom v 2. kroku
4. Získať údaje o všeobecnom trende vývoja cien nehnuteľností v širšom okolí.
5. Identifikovať dodatočné faktory ovplyvňujúce cenu nehnuteľností v danej lokalite ako napr. dostupnosť obchodov, škôl, zelene a pod.
6. Zhotoviť databázu zozbieraných dát s ich spracovaním.
7. Zmapovať vzdialenosti každej predanej nehnuteľnosti k centru pôsobenia prínosov rozvojového programu/projektu.
8. Pre prítomnosť alebo absenciu kvalitatívnych premenných vytvoriť binárnu tzv. „dummy“ premennú, ktorá nadobúda hodnotu 1 v prípade prítomnosti kvalitatívneho znaku a 0 v prípade jeho absencie.
9. Vytvoriť dve premenné pre zachytenie vzdialenosti nehnuteľnosti k centru analyzovaného statku/služby vzhľadom na okamih podľa 2. bodu.
10. Vypočítať skutočnú hodnotu nehnuteľností pre násobením jej predajnej ceny indexom rastu cien.

Na základe údajov získaných podľa uvedeného postupu sa v prípade hedonického modelu zostaví rovnica regresného modelu. Vysvetľovanou premennou je cena nehnuteľností a vysvetľujúcimi premennými sú všetky relevantné faktory ovplyvňujúce cenu nehnuteľností ako aj faktorov ovplyvňujúcich prínosy rozvojových programov. Prostredníctvom vyjadrených odhadovaných beta koeficientov je následne možné odhadnúť vplyv prínosov rozvojových programov na ceny nehnuteľností a tým stanoviť ich hodnotu.

Metóda cestovných nákladov je založená na princípe merania veľkosti nákladov a stráveného času cestovaním za spotrebou analyzovaného statku či služby. Podobne ako hedonická metóda pristupuje k hodnote nepriamo, prostredníctvom zisťovania času, ktorý sú ochotní respondenti precestovať za spotrebou daného statku/služby. Peňažná hodnota sa následne odvodí na základe cestovných nákladov odhadnutých napr. ministerstvom dopravy (Sheppard, 2010).

Podobne ako hedonická metóda aj metóda cestovných nákladov eliminuje nedostatky metód stanovených preferencií hypotetického trhu, ale má aj niekoľko nedostatkov. Tie sa týkajú najmä praktickej časti, ktorá si vyžaduje primárny prieskum podobne ako metódy stanovených preferencií. Podľa Shepparda (2010) je predpoklad, že čas a cestovné náklady reflektujú preferencie respondentov, dôvodom veľkého rozptylu hodnôt produkovaných touto metódou, pretože dochádza k nadhodnoteniu hodnoty respondentmi, ktorí si proces cestovania užijú alebo ho považujú za súčasť zážitku a k podhodnoteniu hodnoty respondentmi, ktorý nepotrebujú za spotrebou statku/služby cestovať, resp. cestujú len krátko.

Nedostatkom metódy je nezohľadňovanie nákladov obetovaných príležitostí, ku ktorým dochádza pri cestovaní. Podobne metóda nezohľadňuje viacúčelové cesty slúžiace na spotrebu viacerých statkov/služieb ako produktov rozvojových programov. Problémom je aj ignorovanie pridružených cestovných nákladov a obmedzovanie sa iba na náklady za spotrebované palivo.

Konštrukcia modelu je obdobná ako pri hedonickom modeli, pričom vysvetľovanou premennou je počet ciest jednotlivca za daným statkom. Vysvetľujúce premenné predstavujú náklady na cestu. Ide o dopytový model a jeho výsledkom je dopytová krivka. Praktické aplikácie metódy uvádza napr. Bedate et al. (2004), Parson (2003).

5. Aktuálne problémy hodnotenia verejných výdavkových programov regionálneho a miestneho rozvoja

Na Slovensku, ale aj v Európskej únii prevažujú pri hodnotení účinkov programov regionálneho a miestneho rozvoja tradičné hodnotiace nástroje založené predovšetkým na aplikácii nástrojov ako je analýza nákladov a prínosov – Cost-benefit analýza. V súčasnosti sa do popredia dostávajú nové prístupy k tvorbe rozvojových programov založených na iniciatíve „Smart City“. Rastúca urbanizácia a klimatické zmeny prinášajú pre mestá nové výzvy v podobe mobilitných problémov, problémov s prehrievaním miest a pod. Pritom nové technológie prinášajú veľké množstvo informácií o správaní sa jednotlivcov v meste a sprostredkujú dôležité informácie o ich potrebách. Nové technológie umožňujú nové inteligentné „smart“ programy, ktorých cieľom je dlhodobý ekonomicky udržateľný rozvoj mesta predovšetkým v oblasti mobility, životného prostredia, podnikateľského prostredia, kvality života a pod.¹

Koncept „smart city“ významne ovplyvňuje tvorbu lokálnych rozvojových programov, ktoré obsahujú nové prístupy k dlhodobému rozvoju miest. Väčšina veľkých miest v Európe má rozpracovanú „Smart city“ rozvojovú stratégiu. Tento koncept podporuje aj Európska únia. Podľa správy Európskej komisie z roku 2014², ktorá mapovala všetky mestá EÚ 28 s viac ako 100 tis. obyvateľmi (spolu 468 miest) má 240 miest rozpracovanú aspoň jednu oblasť „smart city“.

Rozvojové stratégie založené na koncepte „smart city“ sú založené na nových programoch, ktoré implementujú úplne nové typy projektov v rôznych oblastiach „smart city“. To prináša aj problémy pri ich hodnotení. Tradičné nástroje sú založené prevažne na vyjadrení nákladov a prínosov týchto projektov v peňažných jednotkách. Programy, ktoré sú súčasťou „smart city“ stratégií, sú však dlhodobého charakteru a prinášajú významné socio-ekonomické prínosy, ktoré sú ťažko kvantifikovateľné tradičnými prístupmi k meraniu účinkov.

Ako príklad možno uviesť štúdiu, ktorú realizovali na Univerzite Antverpy³. Štúdia porovnávala dva spôsoby zásobovania v mestách Antverpy a Brusel, tradičný spôsob zásobovania prostredníctvom ľahkých úžitkových vozidiel a nový systém využívajúci nákladné elektrické bicykle. Výsledky potvrdili, že tradičné hodnotiace nástroje založené na nákladoch a prínosoch, preferujú tradičné spôsoby zásobovania (ľahkými úžitkovými vozidlami). Použitím hodnotiacich metód založených na ekonomike blahobytu sa však zistilo, že socioekonomické prínosy zásobovania prostredníctvom nákladných elektrobicyklov sú vyššie ako zvýšené náklady na

¹ Caragliu, A.; Del Bo, C.; Nijkamp, P (2009). „Smart cities in Europe“. *Serie Research Memoranda 0048 (VU University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics)*.

² <http://www.smartcities.at/assets/Publikationen/Weitere-Publikationen-zum-Thema/mappingsmartcities.pdf>

³ <http://trid.trb.org/view.aspx?id=1338862>

prepravu tovarov. Tento príklad je dôkazom ako môžu nevhodné hodnotiace nástroje ovplyvniť rozhodovacie procesy pri výbere projektov v rámci „smart city“ stratégií.

Pre hodnotenie nových investícií do rozvoja cyklistickej infraštruktúry využili namiesto tradičnej analýzy nákladov a prínosov, tzv. spoločenskú analýzu nákladov a prínosov (social cost benefit analysis), ktorá sa používa na podporu rozhodovacieho procesu investícií do cyklistickej infraštruktúry v meste Utrecht.

V súčasnosti sú metódy a prístupy k hodnoteniu nových typov projektov, resp. rozvojových programov, nejednotné. Štátna správa a samospráva na Slovensku, ale aj v EÚ preferujú tradičné hodnotiace nástroje, čo môže mať negatívny vplyv na rozhodovacie procesy. K podobným záverom prišla aj Európska komisia, ktorá v správe z roku 2014⁴ identifikovala nevhodnosť dosiaľ používaných indikátorov a metód. Jednoznačne odporúča zaoberať sa a zjednotiť prístupy k hodnoteniu „smart city“ stratégií a zároveň konštatuje, že pri tomto procese vidí významný výskumný potenciál pre univerzity v EÚ.

Záver

Metódy pre posúdenie ekonomických účinkov programov regionálneho a miestneho rozvoja sa na Slovensku využívajú iba v obmedzenej miere. V zahraničnej odbornej literatúre existuje bohatá diskusia o týchto metódach, o ich výhodách a nevýhodách. Dostupné sú empirické štúdie, ktoré ich aplikujú na rôzne druhy rozvojových programov na regionálnej či lokálnej úrovni. Ani tu však ešte neexistuje jednotný prístup, alebo ucelená metodológia, ktorá by štandardizovala ekonomické hodnotenie rozvojových programov.

Cieľom state bolo identifikovať a popísať dostupné nástroje ekonomického a finančného hodnotenia efektívnosti verejných výdavkových programov. Základným rozlišovacím kritériom bol prístup k hodnoteniu výstupov verejných statkov. Prvá skupina nástrojov sa obmedzuje na meranie ekonomických prínosov bez zahrnutia širších spoločenských účinkov. Nástroje z tejto skupiny sú vhodné na hodnotenie účinkov rôznych typov rozvojových politík na ekonomiku regiónu. Druhá skupina nástrojov stanovuje hodnotu verejného statku prostredníctvom jeho socioekonomického prínosu. Aj tu existujú dva základné prístupy. Metódy stanovených preferencií merajú spoločenský prínos priamo prostredníctvom hodnoty, ktorú má pre cieľové skupiny. Druhý prístup, metódy odvodených preferencií, sa snaží odvodiť hodnotu verejného statku od iných tovarov a služieb, ktorých cena bola ovplyvnená zmenou analyzovaného kultúrneho statku.

Za účelom zvýšenia efektívnosti verejných výdavkov pri rôznych typoch podporných politík na lokálnej či regionálnej úrovni, by na Slovensku mala začať širšia odborná diskusia o využívaní týchto nástrojov v praxi. Nový rozvoj v oblasti „smart city“ stratégií a rozvojových programov upriamil pozornosť na nevhodnosť v súčasnosti tradičných nástrojov merania účinkov takýchto programov a na potrebu identifikácie nových, napr. social cost – benefit analysis, ktorých aplikácia na rôznorodé výdavkové programy v podmienkach SR môže byť predmetom ďalšieho skúmania.

Kľúčové slová: Efektívnosť verejných výdavkov. Kontingentné oceňovanie. Hedonické oceňovanie.

⁴ <http://www.smartcities.at/assets/Publikationen/Weitere-Publikationen-zum-Thema/mappingsmartcities.pdf>

Grantová podpora: Stať je súčasťou riešenia projektu VEGA 1/0548/14 Analýza rozdielov v inovačnej výkonnosti spin-off a start up firiem v SR.

Zoznam použitej literatúry

1. ARROW, K., SOLOW, R. 1993. Report of the NOAA Panel on Contingent Valuation: National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA), 1993.
2. ARTS COUNCIL ENGLAND. 2012. Measuring the economic benefits of arts and culture. London : Arts Council England, 2012.
3. BEDATE, A. et al. 2004. Economic valuation of the cultural heritage: application to four case studies in Spain. In *Journal of Cultural Heritage*, 2004, č. 5, s. 101–111.
4. BENČO, J. 2006. *Ekonomika a manažment verejnej správy*. Trenčín : Trenčianska univerzita A. Dubčeka, 2006. 319 s. ISBN 80-8075-119-6
5. DŽUPKA, P. 2015. *Ekonomické a finančné hodnotenie kultúry na Slovensku*. Habilitačná práca, Košice, Technická univerzita v Košiciach, 2015.
6. EFTEC, 2006. Thames Tideway Stated Preference Survey, 2006.
7. HM TREASURY, 2013. *Managing public money*. London : HM Treasury, Great Britain, 2013. ISBN 978-1-909096-18-9.
8. JANEKOVÁ, J., KADÁROVÁ, J. 2010. *Manažment investičného rozvoja podniku*. 1. vyd., Košice : Strojnícka fakulta, Technická univerzita v Košiciach, 2010. 150 s. ISBN 978-80-553-0429-8.
9. KESENNE, S., CHALIP, L., GREEN, CH. B. 2011. Economic Impact Analysis Versus Cost Benefit Analysis: The Case of a Medium-Sized Sport Event. In *International Journal of Sport Finance*, roč. 6, 2011, č. 3, s. 187-203.
10. KUPKOVIČ, M. 1997. *Faktory ekonomickej efektívnosti*. 1. vyd., Bratislava : Alfa, 1997. ISBN 80-80114-122-3.
11. MADDEN, Ch. 2001. Using Economic Impact Studies in Arts and Cultural Advocacy: A Cautionary Note. In *Media International Australia incorporating Culture and Policy*, 2001.
12. MASON, J. 2002. Qualitative Interviews: Asking, Listening and Interpreting. In T. May (ed.) 2002. *Qualitative Research in Action*, London : Sage, 2002.
13. NEMEC, J., WRIGHT, G. 1997. *Verejné financie*. Bratislava : NISPAcee, 1997.
14. PARSON, G. R. 2003. The Travel Costs Method. In Patricia A., Champ, K. J. Boyle and Brown, T. C. 2003. *A Primer on Nonmarket Valuation*. New York : Springer, 2010.
15. SHEPPARD, S. 2010. Measuring the impact of culture using hedonic analysis. Williamstown : Center for Creative Community Development, 2010.
16. THROSBY, D. 2001. *Economics and Culture*. Cambridge : University Press, 2001. ISBN 978-0521586399.
17. TUAN, T. H., NAVRUD, S. 2008. Capturing the benefits of preserving cultural heritage. In *Journal of cultural heritage*, roč. 9, 2008, č 3, s. 326 - 337.

Adresa autorov: doc. Ing. Peter Džupka, PhD., Ing. Marek Horváth, Ekonomická fakulta, Technická Univerzita v Košiciach, Nĕmcovej 32, 040 01 Košice; e-mail: peter.dzupka@tuke.sk; marek.horvath@tuke.sk; Ing. Radovan Dráb, PhD., Fakulta verejnej správy, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Popradská 66, 041 32 Košice; e-mail: radovan.drab@upjs.sk

Z VEDECKÉHO ŽIVOTA / FROM SCIENTIFIC LIFE

Scientia Iuventa 2015

Na pôde Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici sa dňa 23. apríla 2015 konal desiaty ročník konferencie „Scientia Iuventa“. Konferencia poskytuje priestor pre publikovanie a výmenu poznatkov doktorandom a mladým vedeckým pracovníkom z oblasti ekonomických vied. Odborným garantom konferencie bol doc. Ing. Vladimír Úradníček, Ph.D., prodekan pre vedeckovýskumnú činnosť na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela.

Úvod konferencie tvorili vystúpenia v pléne, na ktoré nadviazali rokovania v jednotlivých sekciách. Ako prvý v pléne vystúpil Mgr. Richard Ďurana, PhD., riaditeľ nezávislého think-tanku INESS s prednáškou na tému „Tragédia duševného vlastníctva“, v ktorej sa venoval problematike patentov. Druhú prednášku na tému „Logika života“ uviedol Ing. Martin Chren, poslanec Národnej rady Slovenskej republiky a bývalý štátny tajomník Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky.

Rokovanie v štyroch sekciách viedli odborné komisie. Sekcie boli rozdelené podľa odborového zamerania doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. Jedna sekcia bola s rokovacím jazykom anglickým, v ktorej sa prezentovali zahraniční účastníci konferencie.

V jednotlivých sekciách sa prezentovalo 35 účastníkov konferencie. Hodnotiace komisie posudzovali jednotlivé príspevky podľa nasledovných kritérií: spôsob prezentácie riešených problémov v práci, priebeh diskusie a vedecká správnosť a erudovanosť argumentácie. V jednotlivých sekciách boli vyhodnotené tri najlepšie príspevky a ocenené odbornou knižnou publikáciou.

V sekcii Cestovný ruch prvé tri miesta obsadili interní doktorandi Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Prvé miesto obsadil príspevok Ing. Zuzany Lencsésovej s názvom Osobitosti inovácií v horských strediskách na Slovensku. Na druhom mieste skončil Ing. Tomáš Gajdošík s príspevkom Elektronický marketing cieľových miest cestovného ruchu. Tretie miesto obsadila Ing. Miriama Ševčíková s príspevkom na tému Motívy vlastníctva apartmánového bývania vo vybraných cieľových miestach cestovného ruchu.

V sekcii Ekonomika a manažment obsadila prvé miesto interná doktorandka z Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici Ing. Tatiana Bieliková s názvom Využitie rozhodovacích stromov pri diagnostikovaní finančného zdravia podnikov. Ing. Štefan Tichý príspevkom Reštrukturalizácia podniku – očistec alebo cesta do pekla?, ktorý je doktorandom na Fakulte manažmentu na Prešovskej univerzite v Prešove skončil na druhom mieste. Tretie miesto obsadil Ing. Dušan Steinhäuser z Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave s príspevkom na tému Corporate governance v Slovenskej republike od transformačného procesu po obdobie pretrvávajúcej krízy.

V sekcii Verejná ekonomika a služby boli ocenené taktiež tri najlepšie príspevky. Prvé miesto obsadila Ing. Anna Ruščáková s príspevkom Reálna konvergencia krajín eurozóny v kontexte jednotnej menovej politiky ECB, ktorá je internou doktorandkou na Ekonomickej fakulte Technickej univerzity v Košiciach. Druhé a tretie miesto obsadili interní doktorandi Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Komisia zaradila na druhé miesto príspevok Ing. Vlastimila Farkašovského s názvom Korešpondenčná analýza ako nástroj skúmania regionálnych disparít. Tretie ocenené miesto obsadila Ing. Andrea Miškovičová

s príspevkom na tému Kultúrna dimenzia kreatívneho mesta.

V Medzinárodnej sekcii prvé miesto obsadili doktorandi z Fakulty ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre Ing. Tatiana Svetlanská a Ing. Tomáš Záhorský s príspevkom na tému Technical efficiency and productivity of agriculture in EU member states. Na druhom mieste sa umiestnili študenti z Budapest Business School Bence Jámbor, MA, Máté Jámbor, MA a Dávid Szabó, MA s príspevkom Multivariate statistical models to forecast the results of EURO2016 qualifiers. Tretie miesto obsadil príspevok M.Sc. Roberta Bašića z Faculty of Economics University of Rijeka s názvom Impact of the Croatia's accession to the European union on vehicle logistics sector.

Na konferenciu zaslalo 77 autorov zo Slovenska, Českej republiky, Poľska, Maďarska a Chorvátska 64 príspevkov. Výstupom z konferencie je recenzovaný zborník (Scientia Iuventa 2015. Banská Bystrica : Belianum, 2015. 634 s. ISBN 978-80-557-0858-4). Recenzentmi zborníka boli profesori a docenti Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

Konferenciu organizovalo Centrum rozvoja doktorandov Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Poslaním Centra rozvoja doktorandov je prostredníctvom tvorivých aktivít doktorandov pomáhať zlepšovať kvalitu vedecko-výskumných a pedagogických procesov na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici a rozvíjať spoluprácu s hospodárskou praxou. K hlavným činnostiam CRD patrí zapájanie študentov do domácich a zahraničných projektov, organizovanie medzinárodných konferencií a workshopov, ako aj nadväzovanie spolupráce so subjektmi hospodárskej praxe a výmena informácií medzi doktorandmi a hospodárskou praxou.

Na tomto mieste chceme poďakovať zainteresovaným členom akademickej obce Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela za ich pomoc pri organizovaní konferencie, všetkým hosťom, ktorí vystúpili v pléne, členom hodnotiacich komisií a všetkým, ktorí svojou pomocou prispeli k úspešnému zvládnutiu konferencie. Naša vďaka patrí aj vedeniu Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela, občianskemu združeniu Ekonómia, vydavateľstvu Belianum a v neposlednom rade sponzorom konferencie, menovite Slovenskej sporiteľni.

Daša Václavíková, Martin Kiaba

Bibliografia článkov publikovaných v časopise Ekonomika a spoločnosť v rokoch 2011 – 2015

Bibliography of Articles Published in the Journal of Economics and Social Research in the Years 2011 – 2015

Cestovný ruch

GÚČIK, M. – BURANOVSKÝ, J. 2011. Nákupné správanie obyvateľov Slovenska ako spotrebiteľov v cestovnom ruchu v podmienkach globalizácie, roč. 12, 2011, č. 2, s. 183 – 193.

JALINIK, M. 2013. Financing of the Agritourist Activity in Poland (Financovanie agroturistickej činnosti v Poľsku), roč. 14, 2013, č. 2, s. 183 – 196.

MALACHOVSKÝ, A. 2013. Strategické ciele rozvoja cestovného ruchu na Slovensku z hľadiska konkurencieschopnosti na medzinárodnom trhu, roč. 14, 2013, č. 1, s. 26 – 35.

MARÁKOVÁ, V. – MEDVEĐOVÁ, M. 2015. Prínosy a bariéry činnosti oblastných organizácií cestovného ruchu na Slovensku, roč. 16, 2015, č. 2, s. 144 – 154.

MARÁKOVÁ, V. – REPÁŇOVÁ, T. 2014. Rozvoj cestovného ruchu v lokalitách kultúrneho dedičstva UNESCO na Slovensku, roč. 15, 2014, č. 1, s. 82 – 90.

MICHALKOVÁ, A. – GAJDOŠ, T. 2015. Klastrovanie v cestovnom ruchu na Slovensku ako potenciál v podpore inovácií a podnikania, roč. 16, 2015, č. 1, s. 58 – 69.

ORSÁGOVÁ, K. – MAKOVNÍKOVÁ, J. – PÁLKA, B. 2013. Využitie rekreačného potenciálu pôdy vo vidieckom cestovnom ruchu pre rozvoj mikroregiónu Pítelová, roč. 14, 2013, č. 2, s. 205 – 211.

POMPUROVÁ, K. 2011. Uspokojený dopyt turistov z krajín V4 na Slovensku, roč. 13, 2011, č. 2, s. 151 – 163.

POMPUROVÁ, K. 2013. Služby cestovného ruchu využívané návštevníkmi organizovaných podujatí, roč. 14, 2013, č. 2, s. 197 – 204.

POMPUROVÁ, K. 2013. Účasť obyvateľov Slovenska na organizovaných podujatiach v cestovnom ruchu, roč. 14, 2013, č. 1, s. 76 – 86.

Etika

MARKOVÁ, V. – VICIANOVÁ, J. 2011. Spoločensky zodpovedné podnikanie vo vybraných odvetviach národného hospodárstva na Slovensku, roč. 12, 2011, č. 1, s. 54 – 66.

PLHOŇOVÁ, V. – VESELÁ, J. – SANALLA, M. 2014. Spoločensky zodpovedné a etické jednaní municipality Znojmo v kontextu komunikácie s vonšším prostredím, roč. 15, 2014, č. 2, s. 216 – 223.

Financie, dane

SOPKOVÁ, E. – RAŠKOVSKÁ, K. 2011. Spoločenská zodpovednosť podnikov verzus daňové úniky v oblasti dane z pridanej hodnoty, roč. 12, 2011, č. 1, s. 13 – 24.

Inovácie a technológie

KADOCSA, G. – FRANCSOVICS, A. 2011. Innovationsumfeld und Innovationsfähigkeitsfaktoren

im Sektor der Kleinunternehmen in Ungarn (Inovačné prostredie a faktory inovácií v sektore malých podnikov v Maďarsku), roč. 12, 2011, č. 2, s. 121 – 142.

LESÁKOVÁ, Ľ. 2011. Innovation Networks in Small and Medium Enterprises Sector (Inovačné sieťové spojenectvá v sektore malých a stredných podnikov), roč. 12, 2011, č. 1, s. 5 – 12.

LESÁKOVÁ, Ľ. 2012. Nadnárodné spoločnosti ako nositeľ technologického a inovačného rozvoja, roč. 13, 2012, č. 2, s. 111 – 124.

MALACHOVSKÝ, A. – MURÍNOVÁ, S. 2012. Štátna podpora inovácií v cestovnom ruchu na príklade Švajčiarska a Slovenska, roč. 13, 2012, č. 1, s. 49 – 58.

PITEKOVÁ, J. – DUJAVOVÁ, L. 2012. Komparácia inovačnej výkonnosti podnikov v Slovenskej republike a v Českej republike, roč. 13, 2012, č. 1, s. 33 – 39.

Investície

MARKOVÁ, V. – BALCOVÁ, P. 2011. Odstránenie prekážok vo využívaní rizikového kapitálu malými a strednými podnikmi, roč. 12, 2011, č. 1, s. 67 – 75.

Kvalita

URAMOVÁ, M. – BARLOVÁ, A. 2013. Súčasný stav a problémy implementácie systémov manažérstva kvality v podmienkach slovenských miest, roč. 14, 2013, č. 1, s. 45 – 53.

Makroekonómia

BENČO, J. – VACEKOVÁ, G. 2013. The Present Economic Model and Possible Alternatives (Súčasný ekonomický model a možné alternatívy), roč. 14, 2013, č. 2, s. 117 – 136.

KRÁĽ, P. – PISCHKO, V. 2014. Efektívnosť verejných výdavkov vo vzťahu k rozvoju spoločnosti v krajinách Európskej únie, roč. 15, 2014, č. 1, s. 47 – 57.

MERÍČKOVÁ – MIKUŠOVÁ, B. – BAŠTEKOVÁ, A. 2012. Testovanie vzťahu

vzájomnej závislosti korupcie a chudoby, roč. 13, 2012, č. 2, s. 137 – 147.

PITEKOVÁ, J. – DUJAVOVÁ, L. 2014. Využitie modelu input – output na kvantifikáciu priameho hrubého domáceho produktu cestovného ruchu dôchodkovou metódou, roč. 15, 2014, č. 1, s. 58 – 65.

SVITAČOVÁ, E. 2013. Nová sloboda v globálnej ekonomike, roč. 14, 2013, č. 2, s. 212 – 221.

Manažment

ČAPKOVÁ, S. – MIKŠOVSKÝ, J. 2013. Využívanie metód strategického manažmentu v slovenských mestách, roč. 14, 2013, č. 1, s. 16 – 25.

KNÍŽKA, M. 2015. Využívanie moderných manažérskych metód v hoteloch na Slovensku, roč. 16, 2015, č. 1, s. 47 – 57.

KUVÍKOVÁ, H. – LAUČEK, Z. 2013. Využitie balanced scorecard pre strategické riadenie výkonnosti a kvality v zdravotníctve, roč. 14, 2013, č. 1, s. 5 – 15.

ORIEŠKA, J. – HUDÁČKOVÁ, L. 2013. Stratégie hotelov na Slovensku na prekonanie dôsledkov recesie, roč. 14, 2013, č. 1, s. 36 – 44.

SEDLIAČIKOVÁ, M. 2011. Aplikácia fuzzy logiky v manažérskom rozhodovaní, roč. 12, 2011, č. 2, s. 143 – 150.

SEKOVÁ, M. – PEŠIČ, T. 2014. Faktory rozvoja intelektuálneho kapitálu, roč. 15, 2014, č. 1, s. 134 – 143.

STACHOVÁ, K. 2012. Zameranie sa organizácií pôsobiacich na Slovensku na analýzu pracovného miesta, roč. 13, 2012, č. 1, s. 88 – 97.

VETRÁKOVÁ, M. – DONOVAL, J. 2015. Systém personálneho kontrolingu v podmienkach Slovenskej pošty, roč. 16, 2015, č. 1, s. 25 – 35.

ZÁVADSKÝ, J. – VESELOVSKÁ, L. – HUDÁKOVÁ, L. – ZÁVADSKÁ, Z. 2013. Process – based Organizations: Maturity Management Coming from Selected Aspects of

its Consistency (Procesne riadené organizácie: zrelosť manažmentu založená na vybraných aspektoch jeho konzistentnosti), roč. 14, 2013, č. 2, s. 137 – 148.

Marketing

ĎAĎO, J. – KOWALCZYK-ŚCIBIORSKA, I. 2014. Trh s umením, roč. 15, 2014, č. 2, s. 196 – 205.

ĎAĎO, J. – VALKOVCOVÁ, K. 2012. Súčasný stav marketingového plánovania v malých a stredných podnikoch na Slovensku, roč. 13, 2012, č. 1, s. 40 – 48.

MARÁKOVÁ, V. – ŠIMOČKOVÁ, I. 2014. Hodnotenie imidžu Slovenska ako cieľového miesta cestovného ruchu, roč. 15, 2014, č. 1, s. 66 – 81.

MUSOVÁ, Z. 2013. Dobročinný marketing v praxi odborníkov, roč. 14, 2013, č. 2, s. 161 – 171.

NOWACKI, M. – ZMYSLONY, P. 2011. The Perception of City Image by Organized Groups of Visitors (Vnímanie imidžu mesta organizovanou skupinou návštevníkov), roč. 12, 2011, č. 2, s. 174 – 182.

O B R E B A L S K I, M. 2014. Konkurencieschopnosť a atraktivnosť územných jednotiek – problémy identifikácie a hodnotenia, roč. 15, 2014, č. 1, s. 100 – 105.

Miestna a regionálna ekonomika

ČAPKOVÁ, S. – BALASIČOVÁ, M. 2012. Realizácia endogénnej regionálnej politiky v oblasti vzdelávania v Banskobystrickom samosprávnom kraji, roč. 13, 2012, č. 2, s. 148 – 157.

ČAPKOVÁ, S. – ZELENÁK, J. 2015. Vertikálna fiškálna nerovnováha rozpočtov územných samospráv na Slovensku, roč. 16, 2015, č. 1, s. 70 – 79.

HRONEC, Š – BABINCOVÁ, V. 2012. Úroveň rozvojových dokumentov municipálnej politiky, roč. 13, 2012, č. 2, s. 158 – 166.

ŠVANTNEROVÁ, Ľ. – TEŠÍNSKA, S. 2011. Možnosti sociálneho rozvoja miestnych

samospráv v Slovenskej republike, roč. 12, 2011, č. 1, s. 34 – 44.

VESELÁ, J. – PLHOŇOVÁ, V. 2014. Možnosti spolupráce veřejné správy při rozvoji životné úrovně, roč. 15, 2014, č. 1, s. 91 – 99.

Podniky, podnikateľské prostredie

ČAPKOVÁ, S. – MIŠÁNIOVÁ, M. 2011. Služby podnikateľských inkubátorov a ich využívanie na príklade Podnikateľského inkubátora a technologického centra Banská Bystrica, roč. 12, 2011, č. 1, s. 25 – 33.

ELEXA, Ľ. 2014. Zodpovedné podnikanie v cestovnom ruchu v nezodpovednej dobe, roč. 15, 2014, č. 1, s. 25 – 35.

GUČIK, M. – ULICHNÁ, K. 2014. Hodnotenie efektívnosti hotelov použitím Malmquistovho indexu, roč. 15, 2014, č. 2, s. 159 – 168.

HALÁSKOVÁ, R. 2013. Přínos finančních zdrojů sociálních podniků v oblasti společenské odpovědnosti, roč. 14, 2013, č. 1, s. 63 – 75.

HUDECOVÁ, E. – MARKO, V. 2012. Zrušenie a zánik podnikateľských subjektov v kontexte konceptu zodpovednosti podniku, roč. 13, 2012, č. 1, s. 72 – 87.

IŠTOK, M. – AL KHOURLI, B. 2015. Podnikanie slovenských podnikov cestovného ruchu v daňových rajoch, roč. 16, 2015, č. 2, s. 173 – 180.

JANKIEWICZ, S. 2012. Preinkubátor ako nástroj podpory malých a stredných podnikov na zvýšenie ekonomickej aktivity spoločnosti, roč. 13, 2012, č. 1, s. 21 – 32.

KUČEROVÁ, J. – JÓBOVÁ, Z. 2012. Hodnotenie výkonnosti vybraných podnikov osobných horských dopravných zariadení, roč. 13, 2012, č. 1, s. 59 – 71.

LESÁKOVÁ, Ľ. – GUNDOVÁ, P. 2015. Návrh modifikovanej podoby modelu predikovania finančnej situácie slovenských podnikov, roč. 16, 2015, č. 1, s. 14 – 24.

LESÁKOVÁ, Ľ. – DUBCOVÁ, K. 2015. Znalosť a využívanie metódy Balanced Scorecard v podnikoch Slovenskej republiky, roč. 16, 2015, č. 1, s. 5 – 13.

LESÁKOVÁ, Ľ. – GROFČÍKOVÁ, J. 2013. Využívanie výsledkov finančnej analýzy ako nástroja finančnej kontroly, roč. 14, 2013, č. 2, s. 172 – 182.

LESÁKOVÁ, Ľ. – GUNDOVÁ, P. 2014. Finančná analýza ex – ante ako nástroj predikovania finančnej situácie podnikov, roč. 15, 2014, č. 1, s. 5 – 13.

SEDLÁČKOVÁ, L. – PELLEŠOVÁ, P. 2014. Hodnocení významu vybraných nástrojů fiskální politiky malými a středními podniky v Moravskoslezském kraji, roč. 15, 2014, č. 2, s. 144 – 158.

SEDLIAČIKOVÁ, M. – VOLČKO, I. 2012. Teoretické aspekty kontrolingu pohľadávok v malých a stredných podnikoch, roč. 13, 2012, č. 2, s. 194 – 202.

SEDLIAČIKOVÁ, M. 2011. Implementácia kontrolingu vo vybranom podniku, roč. 12, 2011, č. 1, s. 45 – 53.

ŠEBOVÁ, Ľ. 2011. Vývoj finančnej situácie podnikov v odvetví hotelov a reštaurácií v rokoch 2001 – 2009, roč. 12, 2011, č. 2, s. 164 – 173.

ŠEBOVÁ, Ľ. 2014. Vývoj finančnej situácie podnikov v odvetví ubytovacích a stravovacích služieb v rokoch 2010 – 2012, roč. 15, 2014, č. 1, s. 14 – 24.

ŠMARDOVÁ, Ľ. – STUDNIČKA, P. 2015. Elektronická evidencia tržieb v cestovnom ruchu v Slovenskej republike a Českej republike, roč. 16, 2015, č. 2, s. 191 – 202.

VESELOVSKÁ, L. 2015. Analysis of Various Measures to Increase Flexibility in Supply Chain of Slovak Enterprises, roč. 16, 2015, č. 2, s. 155 – 162.

VETRÁKOVÁ, M. – SMEREK, L. 2015. Zmena podnikovej kultúry slovenských podnikov, roč. 16, 2015, č. 1, s. 36 – 46.

ZBIKOWSKA, A. 2011. Slovakia – an Expansion Target for Polish Companies (Slovensko – cieľ expanzie poľských podnikov), roč. 12, 2011, č. 2, s. 135 – 142.

Poist'ovníctvo

ŠEBO, J. – ŠEBOVÁ, Ľ. 2013. Pension Schemes as Complex Socio – Economic Dynamic Systems (Penzijné pripoistenie ako komplexný sociálny – ekonomický dynamický systém), roč. 14, 2014, č. 2, s. 149 – 160.

ŠEBO, J. – ŠEBOVÁ, Ľ. 2014. Slovak PAYG Scheme Financial Stability and ABM Model Introduction (Finančná stabilita systému priebežného dôchodkového piliera na Slovensku a uplatnenie modelu automatického vyrovnávacieho mechanizmu), roč. 15, 2014, č. 1, s. 36 – 46.

Práca

HAJDÚCHOVÁ, I. – STADTHERR, I. 2012. Príčiny a dôsledky vývoja zamestnanosti v Slovenskej republike, roč. 13, 2012, č. 1, s. 14 – 20.

KIKA, M. – MARTINKOVIČOVÁ, M. 2012. Socio – kultúrne aspekty neplatenej práce, roč. 13, 2012, č. 2, s. 125 – 136.

MARKOVÁ, V. – HRONČEK, P. 2015. Analýza nákladov na podporu v nezamestnanosti v rokoch 2008 až 2014, roč. 16, 2015, č. 2, s. 133 – 143.

MARKOVÁ, V. – HRONČEK, P. 2014. Vplyv rastu minimálnej mzdy na vývoj nezamestnanosti v Slovenskej republike, roč. 15, 2014, č. 2, s. 125 – 133.

MAZUCHOVÁ, Ľ. – KAŠČÁKOVÁ, A. 2015. Faktory pracovnej motivácie a ich využitie pri vytváraní motivačných programov v hoteloch, roč. 16, 2015, č. 2, s. 163 – 172.

PRUDKÁ, Š. 2012. Význam paktů zamestnanosti (případová studie Moravskoslezský pakt zamestnanosti v České republice), roč. 13, 2012, č. 2, s. 203 – 216.

SEKOVÁ, M. – VÁCLAVÍKOVÁ, D. 2015. Sloboda v práci – nový prístup k práci s ľuďmi v pracovnom procese, roč. 16, 2015, č. 2, s. 203 – 211.

URAMOVÁ, M. – ŠIDOVÁ, I. 2012. Vzťah medzi flexibilitou a istotou z pohľadu zamestnancov a zamestnávateľov v Slovenskej republike, roč. 13, 2012, č. 1, s. 5 – 13.

Recenzie

ĎAĎO, J. 2013. Spoločenská zodpovednosť v marketingovej praxi podnikov (recenzia), roč. 14, 2013, č. 1, s. 107 – 109.

DOBROTOVÁ, M. 2013. Riadenie ľudských zdrojov (recenzia), roč. 14, 2013, č. 2, s. 234 – 236.

GÚČIK, M. 2011. Ekonomika verejných služieb (recenzia), roč. 13, 2012, č. 1, s. 104 – 105.

GÚČIK, M. 2013. Atraktivnosť Slovenska ako cieľového miesta cestovného ruchu (recenzia), roč. 14, 2013, č. 1, s. 105 – 107.

GÚČIK, M. 2015. Náčrt vývoja teórie marketingu (recenzia), roč. 16, 2015, č. 1, s. 122 – 126.

HORVÁTOVÁ, E. 2011. Menová teória a politika (recenzia), roč. 12, 2011, č. 1, s. 90 – 91.

HRUŠKA, M. 2012. Investície, financovanie, dane (recenzia), roč. 14, 2013, č. 2, s. 236 – 238.

HRUŠKA, M. 2013. Odpisy v daňovom zákone – porovnanie pravidiel uplatňovania dane z príjmu s návrhom o CCCTB (recenzia), roč. 15, 2014, č. 2, s. 229 – 230.

HRUŠKA, M. 2015. Strategický manažment v podnikoch (recenzia), roč. 16, 2015, 2, s. 230 – 231.

KOKAVCOVÁ, D. 2015. Reflexná metóda ako nástroj učenia sa v organizáciách (recenzia), roč. 16, 2015, č. 1, s. 126 – 127.

MALACHOVSKÝ, A. 2010. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody (recenzia), roč. 15, 2014, č. 2, s. 225 – 229.

MALACHOVSKÝ, A. 2013. Osm strategií růstu – Jak ovládnout trh (recenzia), roč. 15, 2014, č. 1, s. 116 – 119.

MARKOVÁ, V. 2011. Islamské financie a bankovníctvo (recenzia), roč. 12, 2011, č. 2, s. 201 – 202.

POMPUROVÁ, K. 2012. Dvadsaťročná Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici (recenzia), roč. 13, 2012, č. 2, s. 222 – 224.

Sociálna politika

HOREHÁJOVÁ, M. 2011. Európsky sociálny fond a „duch kapitalizmu“, roč. 12, 2011, č. 2, s. 102 – 109.

KORIMOVÁ, G. – KMEŤOVÁ, E. 2014. Analýza trendov v sociálnych službách, roč. 15, 2014, č. 2, s. 206 – 215.

KORIMOVÁ, G. – SVOREŇOVÁ, K. 2013. Dobrovoľnícka alternatívna mena DAM – nový nástroj motivácie k dobrovoľníctvu, roč. 14, 2013, č. 2, s. 222 – 230.

KORIMOVÁ, G. – SVOREŇOVÁ, K. 2013. Dobrovoľníctvo a jeho význam v občianskej spoločnosti, roč. 14, 2013, č. 1, s. 54 – 62.

KUVÍKOVÁ, H. – SVIDROŇOVÁ, M. – GONDÁŠOVÁ, L. 2015. Poskytovanie služieb bývania mimovládny neziskový sektorom, roč. 16, 2015, č. 2, s. 181 – 190.

Štát, právo

MINOCHKINA, O. 2014. The Institution of Property as a System (Inštitúcia vlastníctva ako systém), roč. 15, 2014, č. 2, s. 169 – 184.

MINOCHKINA, O. 2015. Description of the Elements of Institution of Property: Mechanism of Property Relations Functioning (Opis prvkov inštitúcie vlastníctva: mechanizmus, fungujúcich majetkových vzťahov), roč. 16, 2015, č. 1, s. 80 – 96.

URAMOVÁ, M. – HUDEC, J. 2011. Vlastníctvo v ekonómii a práve, roč. 12, 2011, č. 2, s. 110 – 120.

Trvalo udržateľný rozvoj

MARKOVÁ, V. – LESNÍKOVÁ, P. 2015. Motívy a bariéry uplatňovania trvalo udržateľného rozvoja v podnikoch vybraných odvetví na Slovensku, roč. 16, 2015, č. 1, s. 97 – 105.

Veda a výskum

GÚČIK, M. 2012. Reflexie nad minulosťou výskumu cestovného ruchu na Slovensku so zreteľom na výskum realizovaný na

Ekonomickej fakulte UMB, roč. 13, 2012, č. 2, s. 167 – 181.

MARÁKOVÁ, V. 2013. Slovensko – švajčiarsky projekt rozvoja cestovného ruchu, roč. 14, 2013, č. 1, s. 103 – 104.

SEDLIAČIK, I. 2013. Európsky projekt sociálnych inovácií vo verejnom sektore, roč. 14, 2013, č. 1, s. 102 – 103.

SEDLIAČIK, I. 2014. Výskumné projekty riešené na Ekonomickej fakulte UMB v roku 2014, roč. 15, 2014, č. 2, s. 224 – 225.

Vedecké konferencie

GÚČIK, M. 2014. Konferencia o vzdelávaní mládeže s cieľom uľahčenia jej vstupu na trh práce, roč. 15, 2014, č. 1, s. 106 – 109.

GÚČIK, M. 2015. Medzinárodná konferencia o zdravotnom cestovnom ruchu, roč. 16, 2015, č. 1, s. 119 – 121.

HRONČEK, P. – SMEREK, L. – DUBCOVÁ, K. 2014. Scientia Iuventa 2014, roč. 15, 2014, č. 1, s. 114 – 115.

KORIMOVÁ, G. 2012. Determinanty sociálneho rozvoja – tradícia medzinárodných vedeckých konferencií na Ekonomickej fakulte UMB, roč. 13, 2012, č. 1, s. 102 – 103.

ĽAPINOVÁ, E. 2014. Determinanty flexibilizácie práce - medzinárodná vedecká konferencia, roč. 15, 2014, č. 1, s. 109 – 112.

LESÁKOVÁ, Ľ. 2012. Manažment organizácií v reálnom a virtuálnom prostredí: príležitosti a výzvy 4, roč. 13, 2012, č. 2, s. 217 – 219.

MALACHOVSKÝ, A. 2012. Inovácie v cestovnom ruchu, roč. 13, 2012, č. 1, s. 99 – 101.

MARTINKOVIČOVÁ, M. 2014. Medzinárodná vedecká konferencia o neplatenej práci, roč. 15, 2014, č. 1, s. 112 – 114.

MARTINKOVIČOVÁ, M. 2012. Prezentácia výsledkov výskumu neplatenej práce, roč. 13, 2012, č. 2, s. 219 – 221.

VÁCLAVÍKOVÁ, D. – KIBABA, M. 2015. Scientia Iuventa 2015, roč. 16, 2015, č. 2, s. 222 – 223.

Vzdelávanie

Habilitácie na Ekonomickej fakulte UMB v roku 2011, roč. 12, 2011, č. 2, s. 194 – 196.

KOSOVIČ, B. 2011. Dilemy vzdelanostnej spoločnosti a budúcnosť Univerzity Mateja Bela, roč. 12, 2011, č. 2, s. 97- 102.

MALACHOVSKÝ, A. – LENCSÉSOVÁ, Z. 2012. Motívy voľby štúdia a očakávania absolventov cestovného ruchu na Ekonomickej fakulte UMB o uplatnení v praxi, roč. 13, 2012, č. 2, s. 82 – 193.

OLEJÁROVÁ, M. – CHRANČOKOVÁ, D. 2013. Interkultúrne vzdelávanie pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku ako faktor rozvoja ich interkultúrnej kompetencie, roč. 14, 2013, č. 1, s. 87 – 95.

WIKTOR, W. J. 2014. Systém kvality vzdelávania na vysokej škole: koncepcia a štruktúra. Skúsenosti Ekonomickej univerzity v Krakove, roč. 15, 2014, č. 2, s. 185 – 195.

Z vedeckého života

HIADLOVSKÝ, V. 2011. Univerzita Mateja Bela udelila čestný doktorát profesorky Stanislave Hronovej, roč. 12, 2011, č.1, s. 76 – 79.

HIADLOVSKÝ, V. 2012. Príhovor dekana Ekonomickej fakulty UM v Banskej Bystrici pri príležitosti 35. výročia vzniku Ekonomickej fakulty UMB v Banskej Bystrici, roč. 13, 2012, č. 1, s. 98 – 99.

HIADLOVSKÝ, V. 2013. Univerzita Mateja Bela udelila čestný doktorát profesorovi Milanovi Šikulovi, roč. 14, 2013, č. 1, s. 96 – 98.

HRONOVÁ, S. 2011. Príhovor profesorky Ing. Stanislavy Hronovej, CSc. pri udelení titulu Doctor honoris causa na Univerzite Mateja Bela v Banskej Bystrici, roč. 12, 2011, č. 1, s. 78 – 82.

KUVÍKOVÁ, H. 2013. Spomienka na profesora Jozefa Benču (1938 - 2013), roč. 14, 2013, č. 2, s. 231 – 233.

ŠIKULA, M. 2013. Globálna kríza a paradigma hlavných prúdov ekonomickej teórie. Príhovor profesora Ing. Milana Šikulu, DrSc. Pri udelení titulu Doctor honoris causa na Univerzite Mateja Bela v Banskej Bystrici, roč. 14, 2013, č. 1, s. 98 – 103.

Diana Kvasnová

RECENZIE / BOOK REVIEW

HUNGENBERG, H.

Strategisches Management in Unternehmen [Strategický manažment v podnikoch]. Nürnberg: Springer Gabler, 2014. 585 s. ISBN 978-3-658-06680-2.

Strategickému manažmentu, ako samostatnej oblasti výskumu, sa autori venujú len od šesťdesiatych rokov devätnásteho storočia. Za toto obdobie sa objavilo veľa tém a výskumných problémov, ktoré si vyžadujú pozornosť. Autor v publikácii zdôrazňuje obsahovú šírku strategického manažmentu a neustále vznikajúce požiadavky praxe. Zabezpečenie takto cielených teoretických východísk určuje strategický manažment ako akademickú disciplínu. Potrebu už ôsmeho vydania tejto publikácie vysvetľuje autor skutočnosťou, že posledné vydanie rozvíja a berie do úvahy nové poznatky.

Autor rozdelil skúmanú problematiku do troch častí. Prvá časť je venovaná základom strategického manažmentu a pozostáva z troch kapitol. Prvá kapitola (s. 1 – 19) vysvetľuje základné funkcie, objekt a procesy strategického manažmentu. Za najdôležitejšie z hľadiska ďalšieho členenia publikácie považujeme tretiu podkapitolu. Tu autor vysvetľuje úrovne strategického manažmentu. Diferencuje podniky, ktoré vyrábajú jeden produkt (službu) alebo homogénnu skupinu produktov (služieb) a podniky, ktoré majú v portfóliu týchto skupín viac. Prvá kapitola ešte neobsahuje inovatívne prístupy k základom strategického manažmentu. V závere každej podkapitoly je stručné zhrnutie najdôležitejších faktov a myšlienok.

V druhej kapitole (s. 20 - 47) autor predstavuje strategický manažment ako čiastkovú úlohu manažmentu. Východisko tvorí opis úloh manažmentu a rozlíšenie strategického normatívneho a strategického

operatívneho manažmentu. Prehľadnosť textu umocňujú prepracované schémy.

Rozvoj strategického manažmentu konkretizuje tretia kapitola (s. 48 – 70). Autor vyjadruje opodstatnenie poznania predošlých prístupov, ako jediný predpoklad správneho hodnotenia aktuálnych procesov v podnikovej praxi. Autor tu opäť zdôrazňuje vzájomný vzťah teórie strategického manažmentu a praxe, vyzdvihuje prínos teórie strategického manažmentu.

Druhá časť publikácie sa zaoberá strategickým manažmentom na úrovni jedného čiastkového trhu. Táto časť je rozdelená do štyroch kapitol. Prvá kapitola (s. 71 – 84) opisuje teoretické základy strategického manažmentu z pohľadu podnikov zameraných hlavne na jeden čiastkový trh. V tejto kapitole sú popísané procesy, ciele, objekt i vymedzenie strategického manažmentu.

Strategickej analýze pre podniky s homogénnou skupinou produktov alebo služieb je venovaná druhá kapitola (s. 85 – 193). Autor vymenúva základné myšlienky strategickej analýzy z externého aj interného pohľadu. Prináša moderné metódy získavania informácií, ktoré tvoria základ strategickej analýzy. Tu opäť uvádza konkrétne príklady z podnikovej praxe v Nemecku.

Tretia kapitola je z nášho pohľadu najzaujímavejšia (s. 194 – 323). Zaoberá sa formuláciou a výberom stratégií. Hlavným kritériom pri tvorbe a výbere stratégie sú konkurenčné výhody. Zaujímavá je schéma interakcie podniku a zákazníka a možné konkurenčné výhody z nej plynúce. Autor klasifikuje konkurenčné stratégie z rôznych pohľadov. Kapitola sprostredkúva komplexný pohľad na rozvoj zvolených stratégií, zahŕňajúci diferenciáciu stratégií na základe kvality, času, trhu či vzťahu so zákazníkmi.

V štvrtej kapitole autor charakterizuje implementáciu stratégií postupne v jednotlivých krokoch (s. 324–372). Za zmienku stojí podrobne spracovaný návod tvorby manažérskych

systémov v kontexte aktuálnych poznatkov z podnikovej praxe.

Tretia časť s názvom Strategický manažment na podnikovej úrovni má podobnú štruktúru ako druhá časť. Autor nadväzuje na rozdelenie strategického manažmentu z prvej časti publikácie. V kontexte rozlišovania strategického manažmentu na úrovni jednej homogénnej skupiny produktov alebo služieb na čiastkovom trhu a strategického manažmentu na úrovni podniku s diferencovanou produkciou identifikuje autor odlišnosti a upriamuje pozornosť na nevyhnutné zmeny.

Prvá kapitola (s. 375 – 391) vymedzuje strategický manažment na úrovni podniku, charakterizuje objekt, ciele a procesy strategického manažmentu. Autor sumarizuje teoretické prístupy, ktoré vysvetľujú existenciu podnikov s viacerými rovnocennými hospodárskymi činnosťami.

Druhá kapitola (s. 392 – 416) analogicky s druhou časťou publikácie informuje o východiskách strategickej analýzy avšak z makroekonomického pohľadu, zároveň rozširuje strategickú analýzu o finančný pohľad na analýzu hodnoty podniku, jednotlivých komponentov a nositeľov hodnoty.

Formulovanie a výber stratégií na úrovni podniku (s. 417 – 532) nie je založené na identifikácii konkurenčných výhod, ale na správnom plánovaní, tvorbe, zmene a kontrole portfólia podniku.

Vo štvrtej kapitole (s. 533 - 550) autor porovnáva implementáciu stratégií na oboch úrovniach a opisuje osobitosti implementácie stratégie na úrovni podniku aj z pohľadu personálneho zabezpečenia.

Publikácia „Strategický manažment v podnikoch“ ponúka komplexný pohľad na strategický manažment z hľadiska cieľov a procesov strategického manažmentu v kontexte rôznych prístupov k riadeniu. Autor konfrontuje tradičné teoretické východiská s modernými prístupmi a takto modifikované poznatky aplikuje na prípadové štúdie z podnikovej praxe. Publikácia obsahuje prehľadné riešenia konkrétnych modelových situácií, čím umožňuje čitateľovi pochopiť danú problematiku. Kniha je jasne štrukturovaná, na začiatku každej kapitoly formuluje otázky a postupne na ne odpovedá. Najväčším prínosom publikácie sú aktuálne a na Slovensku málo rozpracované príklady z podnikovej praxe výrobných podnikov a nevýrobných organizácií. Publikácia je vhodná pre študentov ekonomiky a manažmentu podniku, môže byť užitočná aj pri školení a tréňovaní manažérov podnikov.

Miroslav Hruška